



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО
СКОПЈЕ
ШКОЛА ЗА ДОКТОРСКИ СТУДИИ



**„Модел на имплементирање на организациските промени во
функција на зголемување на успешноста на врвниот менаџмент“**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

КАНДИДАТ: М-Р МАРИНА БАДАРОВСКА

СТУДИСКА ПРОГРАМА: **ОРГАНИЗАЦИСКИ НАУКИ И УПРАВУВАЊЕ
(МЕНАџМЕНТ)**

МЕНТОР:

ПРОФ. Д-Р ЛЕОНИД НАКОВ

СКОПЈЕ, 2024

МЕНТОР:

Проф. д-р Леонид Наков
Економски Факултет – Скопје

ЧЛЕНОВИ НА КОМИСИЈА:

1. Проф. д-р Љубомир Дракулевски
(претседател)
2. Проф. д-р Леонид Наков
(ментор)
3. Проф. д-р Стојан Дебарлиев
(член)
4. Проф. д-р Биљана Ангелова
(член)
5. Проф. д-р Љупчо Ефтимов
(член)

Научна област: Менаџмент и бизнис (5.02.00.03), Туризам и угостителство (5.02.00.08)

Студиска програма: Организациони науки и управување (менаџмент)

Датум на одбрана: 3 јули 2024

ПОСВЕТА

На мојата мајка

Карпата на која стојам 42 години;

И на мојата ќерка

Инспирација за следните години

Модел на имплементирање на организациските промени во функција на зголемување на успешноста на врвниот менаџмент

АПСТРАКТ

Промената вклучува кристализација на нови можности (нови политики, нови однесувања, нови модели, нови методологии, нови производи или нови пазарни идеи) врз основа на реконцептуализираните модели во институцијата. На најосновно ниво, промената е движење надвор од моменталната состојба (како се работи денес), преку состојба на транзиција кон идна состојба (како ќе се прават работите). Фундаменталната природа на промената е движење од сегашната состојба, преку транзициска состојба, до идна состојба.

Клучна загриженост е степенот на очекуваниот отпор. Отпорот може да потекнува од индивидуалните самоинтереси, недоразбирања, недостаток на доверба, различни гледишта за проблемите што треба да се решат, или генерално ниска толеранција за промени. Изворите на отпорот кон промени се различни, како на пример: прво, отпорот произлегува од недостиг на информации или искрено несогласување во однос на фактите и второ, отпорот е повеќе личен и емоционален (луѓето се исплашени дека со промените можат да ја изгубат работата).

Врз основа на емпириското истражување на 55 трговски друштва со различна големина може да се констатира дека елементите на моделот на раст на ефикасност на врвен менаџмент статистички сигнификантно корелираат со начинот на влијание на лидерскиот став врз менаџерската ефикасност, потоа доаѓаат предусловите кои лидерот треба да ги создаде за успешно да управува со промените. Организациските предуслови за успешно управување на промените се следните: ново раководство на чело на претпријатието или во рамките на неговите оддели, смени во структурата на организацискиот тим, имплементација на нова технологија, усвојување на нови деловни модели, и целосно запознавање со промените и едукација.

Клучни термини: управување со промени, врвен менаџмент, лидер наспроти менаџер, модел за зголемување на ефикасноста на врвниот менаџмент, модел на раст на менаџерската ефикасност на врвниот менаџмент во македонските трговски друштва

A model of implementing organizational changes in function of increasing the success of the top management

ABSTRACT

The change includes crystallization of new opportunities (new policies, new behaviors, new models, new methodologies, new products or new market ideas) on basis of re-conceptual models in the institution. On most basic level, change represent moving outside of current state (how is operating at the moment), through transition forward future state (how the things are going to be made). Fundamental nature of change is moving from current state, through transitional, to future state.

Key concern during examination of these choices is level of expected resistance. Resistance can raise from individual self-interests, misunderstandings, luck of trust, different points of view for problems that need to be solved, or generally low tolerance for changes etc. The sources of resistance to changes are different, as: first, resistance raise from lack of information and second, resistance is more personal and emotional (people are scared that because of changes they can lose their job).

On basis on empirical study of 55 trade companies with different size, can be concluded that elements of growth model of top management efficiency statistically significant correlate with leader's way of influence attitude over management's efficiency, after that come prerequisites that the leader should create for successfully managing with changes. Organizational prerequisites for successfully managing with changes are following: new leadership of top management or in its frames, changes in organizational team's structure, implementation of new technology, adopting new business models, and completely introducing with changes and education.

Keywords: managing with changes, top management, leader vs manager, top management's increasing efficiency model, growth management's efficiency model of top management in Macedonian trade companies.

Содржина

АПСТРАКТ	2
ABSTRACT.....	3
ЛИСТА НА ТАБЕЛИ	7
ЛИСТА НА ГРАФИКОНИ	8
ЛИСТА НА СЛИКИ	10
ВОВЕД.....	12
I. Актуелност на проблематиката на истражување.....	12
II. Предмет на истражувањето	16
III. Цел на истражувањето	16
IV. Образложение на работните хипотези на истражувањето	17
V. Методологија на истражувањето.....	18
VI. Нацрт на содржината (план на презентирање на истражувањето).....	18
VII. Очекувани резултати од истражувањето	21
VIII. Очекуван научен придонес	21
<i>Глава 1: Анализа на факторите за определување на успешноста во современите бизниси.....</i>	<i>23</i>
1.1. Дефинирање на успехот/неуспехот во бизнисот	23
1.2. Фактори кои влијаат на бизнис-успех.....	31
1.2.1. Интерни фактори кои влијаат на бизнис-успех	34
1.2.2. Екстерни фактори кои влијаат на бизнис-успех	38
1.3. Клучни претприемачки фактори за успех на бизнисот.....	47
1.4. Општи причини за бизнис-неуспех	49
1.5. Мерење на факторите за бизнис-успех/неуспех	53
1.6. Методи за мерење на бизнис успех	56
1.6.1. Менаџерски пристапи при мерење на одржливоста на деловниот успех ..	58
1.7. Механизам за менаџирање со успешноста од гледна точка на	68
1.7.1. Фаза на животен циклус	68
1.7.2. Степен на развој на менаџерски способности.....	71
1.8. Вештини потребни за бизнис успех.....	76
1.9. Фактори кои влијаат на континуирани организациски промени.....	77
<i>Глава 2 Природата на организациските промени и нивното влијание врз менаџерската ефективност и ефикасност</i>	<i>83</i>
2.1. Ефективен лидер наспроти ефикасен менаџер	83
2.1.1. Аспекти на ефикасни наспроти ефективни менаџери.....	86
2.2. Ефективен менаџер на промени во функција на зголемена ефикасност на процесите и односите	90
2.2.1. Методи за взаемно влијание на ефективноста и ефикасноста	96

2.3.	Лидерска одговорност за управување со промени.....	105
2.4.	Принципи за ефективно управување со промените.....	108
2.5.	Ниво на анализа на ефикасност во современиот бизнис	123
2.5.1.	Индивидуално ниво	124
2.5.2.	Групно кон тимско ниво.....	124
2.5.3.	Организациско ниво	124
2.6.	Мерење на успешноста на организациската ефективност	129
2.7.	Организациските промени придонесуваат за ефикасност.....	131
2.8.	Влијание на ефикасноста врз квалитетот на организациските промени	132
2.9.	Категории на организациски промени за зголемена ефикасност	138
2.10.	Бариери за ефикасност на организациските промени	140
2.11.	Процес за зголемена ефикасност од организациските промени	141
2.11.1.	Според карактерот на дејноста	143
2.11.2.	Според моделот на односи со потрошувачот	144
2.11.3.	Според планските очекувања.....	147
2.12.	Стратегии за ефикасни организациски промени	150
2.13.	Тактики за управување со активност / резултати.....	168
2.14.	Процес за имплементација на организациска ефикасност	169
	<i>Глава 3 Модел за зголемување на ефикасноста на врвниот менаџмент</i>	<i>176</i>
3.1.	Враќање на системите за развој на менаџерите врз нивната ефективност и ефикасност	176
3.2.	Нивоа на анализа на ефективност и ефикасност	179
3.2.1.	Управување со највисоко ниво – врвен менаџмент.....	180
3.2.2.	Управување на средно ниво - среден менаџмент	180
3.2.3.	Управување со пониско ниво – менаџери на пониско ниво	181
3.3.	Креирање на модел на ефективна имплементација (интеграција на ефективност и ефикасност).....	182
3.4.	Улогата на иновативноста на менаџерот врз ефектите од нивната работа	186
3.5.	Функцијата на ставовите на лидерството врз менаџерската ефикасност	188
3.6.	Проактивен, интегративен и компензиран систем на менаџерска ефикасност	212
3.7.	Методи за развој на менаџерска ефикасност	216
3.7.1.	Ориентирани кон системските стеги на бизнисот	221
3.7.2.	Ориентирани кон бихејвиористичките менаџерски тренинзи	223
3.7.3.	Ориентирани кон менаџирање со организациски тимови	232
3.8.	Етички аспекти и менаџерската ефикасност	233
	<i>Глава 4 Компаративна анализа на емпириска употреба на менаџерските техники за ефективност во современите пазарни економии</i>	<i>236</i>

4.1. Емпириски бреч маркетинг - искуство за зголемена ефективност кај мултинационални корпорации.....	236
4.2. Менаџерски практики за раст на индивидуалната ефикасност кај менаџерите и лидерите	238
4.3. Анализа на методи за развој на капацитетите на менаџерите	243
4.3.1. Ефективна селекција, обука, воведување на менаџерски позиции.....	247
4.3.2. Промоција и унапредување.....	258
4.3.3. Вреднување на ефектите од менаџерската работа.....	260
4.4. Концептите на адаптивност и емоционална интелигенција во функција на менаџерската ефективност.....	263
4.5. Ниво на ефективно однесување во функција на.....	271
4.5.1. Управување со време.....	271
4.5.2. Тимови и тимско работење	276
4.5.3. Менаџирање со стресот и последиците од стресот	280
4.6. Емпириски искуства од етичките практики како последица на ефективните промени	281
4.6.1. Европа	281
4.6.2. САД	288
4.6.3. Јапонија.....	290
<i>Глава 5 Креирање модел на раст на менаџерската ефикасност на врвниот менаџмент во македонските трговски друштва</i>	<i>295</i>
5.1. Карактеристики на ефикасноста на врвните менаџери.....	295
5.2. Карактеристики на ефикасноста на менаџерите според нивоа на менаџмент	300
5.3. Методи за мерење на ефикасноста на менаџерите во трговските друштва	302
5.4. Начини на подобрување на ефикасноста на врвните менаџери.....	306
5.5. Модел на раст на ефикасноста на врвните менаџери	311
5.6. Анализа на емпириските истражувања на ефикасноста на врвниот менаџмент во трговските друштва.....	315
5.7. Тенденции од анализата и препораки	348
<i>Заклучоци</i>	<i>351</i>
<i>Литература</i>	<i>357</i>
<i>Прилози</i>	<i>370</i>
Прилог 1: Анкетен прашалник.....	370
Прилог 2: Табела 5-2. Резултати од корелациона анализа	377
Прилог 3: Табела 5-3. Резултати од корелациона анализа – Корелации на поединечните организациски предуслови за успешно управување со промената и елементите на моделот на раст на ефикасноста.....	380

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1-1 Индикатори на двигателите на деловниот успех или неуспех	44
Табела 2-1 Методи на совладување на отпорот кон промени	161
Табела 3-1 Двигатели за управување со човечки капитал	176
Табела 3-2 Седум модели на ефективност	183
Табела 3-3 Разлики помеѓу менаџментот и лидерството	193
Табела 3-4 Примери за модели кои се користат во училиштата	225
Табела 4-1. Области и нивоа на примена на развој на капацитети	245
Табела 4-2 Појдовни точки за развој на капацитети за организациите	246
Табела 4-3. Класификација на испитаници по различни димензии на емоционална.....	266
Табела 4-4 Класификација на испитаници по различни димензии на менаџерска ефективност	267
Табела 4-5 Матрица на корелација меѓу различни димензии на емоционална интелигенција и различни димензии на менаџерска ефективност	269
Табела 5-1 Фази на раст и проблеми	312
Табела 5-4 Резултати од повеќекратна праволиниска регресија	346
Табела 5-5 Резултати од корелациона анализа – поврзаност на организациските предуслови со елементите на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент	347

ЛИСТА НА ГРАФИКОНИ

Графикон 5-1	315
Графикон 5-2	316
Графикон 5-3	317
Графикон 5-4	317
Графикон 5-5	318
Графикон 5-6	318
Графикон 5-7	319
Графикон 5-8	319
Графикон 5-9	320
Графикон 5-10	320
Графикон 5-11	321
Графикон 5-12	321
Графикон 5-13	322
Графикон 5-14	322
Графикон 5-15	323
Графикон 5-16	323
Графикон 5-17	324
Графикон 5-18	324
Графикон 5-19	325
Графикон 5-20	325
Графикон 5-21	326
Графикон 5-22	326
Графикон 5-23	327
Графикон 5-24	328
Графикон 5-25	328
Графикон 5-26	329
Графикон 5-27	329
Графикон 5-28	330
Графикон 5-29	330
Графикон 5-30	331
Графикон 5-31	332
Графикон 5-32	332
Графикон 5-33	333
Графикон 5-34	333
Графикон 5-35	334
Графикон 5-36	334
Графикон 5-37	335
Графикон 5-38	336
Графикон 5-39	336
Графикон 5-40	337
Графикон 5-41	337
Графикон 5-42	338
Графикон 5-43	338
Графикон 5-44	339
Графикон 5-45	340
Графикон 5-46	341

Графикон 5-47	341
Графикон 5-48	342
Графикон 5-49	342
Графикон 5-50	343
Графикон 5-51	343
Графикон 5-52	344
Графикон 5-53	344

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1-1 Акроним на екстерни фактори	40
Слика 1-2 Мислења на потрошувачите и вработените цитирани како врвни причини поради кои претпријатијата ја прифаќаат одржливоста	63
Слика 1-3 Кои од следниве двигатели најмногу влијаат врз природот на претпријатието за одржливост	64
Слика 1-4 Колку се важни проблемите сврзани со одржливоста за идниот успех на вашиот бизнис	65
Слика 1-5 Одговори на прашањето „Рангирајте ги трите важни мерки за извештај кон надворешните корисници“ врз основа на анкета на 401 финансиски извршни директори	66
Слика 2-1 Комбинирање на зборовите: „Ефективен“, „Ефикасен“, „Лидер“ и „Менаџер“	85
Слика 2-2 Аспекти на ефикасни наспроти ефективни менаџери	87
Слика 2-3 Финансиските менаџери ја поврзуваат ефикасноста на процесите со вкупните резултати на претпријатието.....	95
Слика 2-4. Клучни наоди - Важноста на културата во овозможување на промен	99
Слика 2-5 Состојби на промената	117
Слика 2-6 Процес на реинженеринг.....	142
Слика 2-7 Три фази на планирање организациски промени според Kurt Lewin.....	152
Слика 2-8 Процес на управување со промените	157
Слика 2-9 Стратегиско позиционирање на напорот за промени.....	165
Слика 3-1 Модел на тимска ефективност T7	184
Слика 3-2 Модел на тимска ефективност (Hackman, 2002)	185
Слика 3-3 Матрица за ефективност и ефикасност	196
Слика 3-4 Интегрирано управување со перформансите поставено во поширок контекст.....	213
Слика 3-5 Ефект на ангажманот на вработените врз клучните показатели за успешност.....	215
Слика 3-6 Димензии на ориентација на пропусната моќ.....	222
Слика 4-1 Кои лидерски вештини се најпотребни	240
Слика 4-2 Пет чекори во циклусот на развој на капацитетот	244
Слика 4-3 Модел на критериуми за евалуација кои се во основата на ефективноста на менаџментот на перформансите	262
Слика 4-4 Како да се биде добар менаџер и најдобар начин за оценување на менаџерските перформанси	263
Слика 4-5 Листа на совети за ефективно менаџирање на време	273
Слика 4-6 Резултати од истражување на вработени во Европа, поврзано со етиката на работа	283

Слика 4-7 Зошто е важно да се поддржува етиката?	284
Слика 4-8 Прифатливост на вообичаени практики на работното место	285
Слика 4-9 Рамка за деловна етика	286
Слика 4-10 Притисоци кои го загрозуваат етичкиот/ефективниот менаџмент на промени.....	289
Слика 5-1 Разновидноста на врвниот менаџмент тим (ВМТ) и високите перформанси.....	297
Слика 5-2 Фази на раст и проблеми	312

ВОВЕД

I. Актуелност на проблематиката на истражување

Промената е едноставен процес. Барем е едноставно да се опише. Се случува секогаш кога ќе го замениме старото со ново. Промената е во патувањето од старото до новото, оставајќи го вчера зад себе во замена за новото утре. Но, спроведувањето на промените е неверојатно тешко. Повеќето луѓе не сакаат да го остават познатото зад себе. Ние сме сите сомничави кога станува збор за непознатото; ние природно сме загрижени за тоа како ќе дојдеме од старото до новото, особено ако тоа вклучува учење на нешто ново и ризик од неуспех.

Промената вклучува кристализација на нови можности (нови политики, нови однесувања, нови модели, нови методологии, нови производи или нови пазарни идеи) врз основа на реконцептуализираните модели во институцијата. Структурата на промените вклучува дизајнирање и изградба на нови модели, или реконструкција на старите, за да се направат нови и, со надеж, што е можно попродуктивни дејства.

Ефективниот менаџмент на промени обезбедува структурирана, конзистентна и мерлива промена на околината која се користи во едно претпријатие и е критична компонента во успехот на секојдневниот бизнис. Неговата цел е да ја зголеми свеста и разбирањето на предложените промени во претпријатието и да осигура дека сите промени се направени на внимателен начин со кој се минимизира негативното влијание врз услугите и клиентите.

Претпријатијата треба да ги дефинираат категориите на промени. Највообичаените две категории на промени се: **нормални** и **итни** промени. Не постои строго правило кое може да се следи во однос на тоа како да се дефинираат категориите на промени; сепак, дизајнот на категориите треба да одговара на уникатните потреби на одредено претпријатие.

На најосновно ниво, промената е движење надвор од моменталната состојба (како се работи денес), преку состојба на транзиција кон идна состојба (како ќе се прават работите). Промената се случува насекаде околу нас: дома, во нашата заедница и на работа. Промените може да бидат внатрешно мотивирани или надворешно мотивирани. Промената може да биде драматично заминување од она што го знаеме или може да биде минимална. Промените може да бидат очекувани или неочекувани. Но, во сите случаи, фундаменталната природа на промената е движење од сегашната состојба, преку

транзициска состојба, до идна состојба. Поимот за овие три состојби на промена е широко распространет во литературата за управување со промени и во други дисциплини за подобрување.

Управувањето со промените е неопходно, бидејќи организациските промени - преминувањето од една моментална организациска состојба во идна организациска состојба - во крајна линија влијае на тоа како луѓето ги извршуваат своите работни задачи (веројатно многу луѓе). Менаџментот на промени претставува поддршка на вработените кои се под влијание на промената преку нивните сопствени транзиции - од сопствената моментална состојба до нивната сопствена идна состојба.

Врската помеѓу "промени" и "управување со промени" може да се карактеризира како што следува: *Промените во нашето претпријатие создаваат нови идни состојби за тоа како работиме. За да се постигнат тие идни состојби, вработените треба да работат поинаку. Достигнувањето на организациската иднина зависи од успехот на поединците да ги постигнат своите лични идни состојби. Управувањето со промените е структуриран и наменски пристап за да им се овозможи на вработените да ги прифатат промените што се бараат преку проекти и иницијативи.*

Според (Nickols, 2004, p.1) терминот "менаџирање со промени" има две значења, како "правење на промени на планиран и менаџиран или систематски начин" како и "одговор на промени во кои претпријатието има мала или никаква контрола". Во оваа смисла, потребата од идентификување промени стана една од најкритичните и предизвикувачки одговорности на претпријатијата (Pettigrew, Woodman and Cameron, 2001). Ова беше помалку евидентно во минатото, кога претпријатијата ги контролираа своите судбини и работеа во она што Бекхард и Причард (Beckhard and Pritchard, 1992) го опишуваат како релативно стабилно и предвидливо окружување.

Менаџментот на промени е колективен термин за сите пристапи за подготвување и поддршка на поединци, тимови и организации во правењето организациски промени. Најчестите двигатели на промени вклучуваат: технолошка еволуција, преглед на процесот, криза и промени на навиките на потрошувачите; притисок од нови бизнис-учесници, преземања, спојувања и организациско реструктурирање. Вклучува методи кои ја пренасочуваат или рedefинираат употребата на ресурси, бизнис процеси, распределба на буџетот или други начини на работа кои значително ја менуваат компанијата или претпријатието. Управувањето со организациските промени го разгледува целото претпријатие и што треба да се промени, додека менаџмент на промени може да се користи само за да се утврди како луѓето и тимовите се погодени од

таква организациска транзиција. Менаџментот на промени се занимава со многу различни дисциплини, од однесувањето и општествените науки до информатичката технологија и деловните решенија.

Менаџирањето со организациските промени нема за цел само максимизирање на колективните придобивки на луѓето кои се вклучени во процесот на промена, туку и целокупната одржливост на процесот на промена (Kearns, 2002). Првичните и најчести реакции, по појавата на било каква промена во секое претпријатие, се стравот, анксиозноста и неизвесноста на работната сила, што понатаму се трансформира во силен отпор кон таа промена (Trader-Leigh, 2002). Во контекст на претходно изнесеното, се повеќе сме сведоци на проблемите со кои се соочуваат претпријатијата од 20-от век, поради што, доста голем број од нив масовно инвестираат во имплементација на разни програми за менаџирање на промени. Но, и покрај фактот што последниве неколку години претпријатијата ширум светот инвестираа повеќе од 10 милијарди US долари на годишна основа на консултантски услуги, поголемиот дел од програмите за менаџирање на промени не ги дадоа посакуваните резултати.

Менаџирањето со промените се фокусира на луѓето, и има за цел да обезбеди темелно, непречено и трајно спроведување на промените. Притоа, со цел да се остварат замислените трајни промени, треба да се дефинираат конкретните цели заради кои промените се имплементираат. При изборот на пристап за иницирање на организациски промени, треба да се земат предвид многу фактори. Изборот мора да ги инкорпорира брзината на напорот, потребниот период на препланирање и вклученоста на другите. Клучна загриженост при оценувањето на овие избори е степенот на очекуваниот отпор. Отпорот може да потекнува од индивидуалните самоинтереси, недоразбирања, недостаток на доверба, различни гледишта за проблемите што треба да се решат, или генерално ниска толеранција за промени (Kotter and Schlesinger, 2008). Совладувањето на отпорот е најтешката работа при воведувањето промени. Воведувањето промени на почетокот ќе има мал број следбеници, а побројни ќе бидат оние кои ќе создаваат отпор кон промените. Изворите на отпорот кон промени се различни, како на пример: прво, отпорот произлегува од недостиг на информации или искрено несогласување во однос на фактите и второ, отпорот е повеќе личен и емоционален (луѓето се исплашени дека со промените можат да ја изгубат работата).

Претпријатијата постојано се соочуваат со промени. Без разлика дали се предизвикани од имплементирање на нова технологија, процесот на надградби, иницијативи за усогласување, реорганизација или подобрување на услугите на

потрошувачите, промената е константна и неопходна за раст и профитабилност. Конзистентен процес за управување со промени ќе помогне во минимизирање на влијанието што промената го има врз претпријатието и вработените.

За еден ефективен менаџер на промени, најдобар пристап е да се создаде култура која ги прифаќа промените. Ефективен менаџер на промени го почитува правото на секого да има свои реакции, ги пренесува новостите со автентичност и чувство и им дава на сите време да работат низ циклусот на промена со индивидуално темпо. Менаџерите се најблиску до вработените кои мора да ги усвојат новите процеси и однесувања поврзани со проект или иницијатива. И во многу случаи истиот проект, исто така, влијае и на нивната работа. Вклучувањето на менаџерите и надзорниците и нивната подготовка да ги поддржат своите тимови низ промените е од клучно значење. Ефективните менаџери се од клучно значење поради односот што го имаат со вработените во претпријатието. Тие се позиционирани да обучуваат и да влијаат врз вработените преку сопствениот процес на промена.

Менаџирањето со организациските промени вклучува процеси и алатки за управување со личната страна на промената на организациско ниво. Овие процеси и алатки имаат добро планиран пристап кој може да се користи за успешно транзиционирање на групи на поединци или претпријатието како целина преку промена. Кога се комбинираат со концептот на индивидуално менаџирање со промените, овие алатки може да обезбедат успешна рамка за управување со луѓето од промената под чадорот на претпријатието. Процесот на менаџирање со организациските промени, како што е предложено од (Hiatt and Creasey, 2003), се состои од три главни фази и вклучува подготовка за промени, управување со промени и зајакнување на промени. Тоа вклучува техники за креирање на стратегија за управување со промени со проценка на подготвеноста, градење на свест за потребата од промена преку отворени канали за комуникација и ангажирање на топ-менаџери како лидери на промени, за да се обезбеди ефективно спонзорство. Освен тоа, менаџирањето со промената развива вештини и знаења за поддршка на промените, им помага на вработените да се движат низ промената, обезбедува водство и тренинг, а воедно обезбедува и спроведување на методи за зајакнување на промената.

II. Предмет на истражувањето

Предмет на истражување е моделот на имплементирање на организациските промени во функција на зголемување на успешноста на врвниот менаџмент. Во рамките на дефинираниот предмет на истражување треба да се даде одговор на неколку прашања:

1. Каков е карактерот на организациските промени и нивното влијание врз менаџерската ефективност и ефикасност ?
2. Начинот на зголемување на ефикасноста на врвниот менаџмент?
3. Што го прави ефективен менаџерот на промени?
4. Кои се техниките за ефективно управување со промени?
5. Кои се основни фази за ефективен процес на управување со промени?
6. Начинот на подобрување на перформансите од организациските промени, а не само на процесите?
7. Кои се ефективните менаџери кои ги менуваат стратегиите на воведување на организациските промени?
8. Како да се инкорпорира организациската култура која е важен дел од ефективните менаџерски промени?

III. Цел на истражувањето

Целта на истражувањето во докторската дисертација се однесува на идентификување на предизвиците со кои се соочуваат менаџерите при имплементирање на организациските промени и начинот на зголемување на ефективноста и ефикасноста на врвниот менаџмент.

Целта во докторската дисертација ќе се остварува низ следните задачи:

- Анализа на факторите за определување на успешноста во современите бизниси;
- Природата на организациските промени и нивното влијание врз менаџерската ефективност и ефикасност;
- Креирање на модел за зголемување на ефикасноста на врвниот менаџмент;
- Компаративна анализа на емпириска употреба на менаџерските техники за ефективност во современите пазарни економии;

- Креирање модел на раст на менаџерската ефикасност на врвниот менаџмент во македонските трговски друштва.

IV. Образложение на работните хипотези на истражувањето

Врз основа на дефинираниот предмет на истражување, се поставува и *општа хипотеза на истражувањето* која претпоставува дека воведувањето на организациските промени зависи од низа интерни и екстерни фактори кои имаат влијание врз вкупните организациски перформанси, успешноста на врвниот менаџмент, успешното менување на организациската култура и сл.

Дополнително, дефинираната општа хипотеза овозможува и развој на *посебни хипотези* кои произлегуваат од емпириското истражување на 55 трговски друштва во домашната економија, а тие се следниве: идентификација на влијанието на лидерскиот капацитет на менаџерите од македонскиот HORECA сегмент врз успешното менаџирање со организациските промени; анализа на каузалноста на потенцијалот за систематизирано планирање и имплементирање на организациските промени врз јакнење на конкурентската способност на трговските друштва од македонскиот HORECA сегмент; и определување на критичните мотиватори и демотиватори за ефективно и ефикасно менаџирање со организациските промени кај менаџерите од македонскиот HORECA сегмент.

Поставената основна хипотеза имплицира и развој на систем на *поединечни хипотези* кои ја поддржуваат и дообјаснуваат преку :

1. Клучните претприемачки фактори за успех/неуспех на бизнисот.
2. Ефективниот менаџер на промени во функција на зголемена ефикасност на процесите и односите.
3. Лидерската одговорност за управување со промени.
4. Стратегиите за ефикасни организациски промени.
5. Методите за развој на менаџерска ефикасност.
6. Концептите на адаптивност и емоционална интелигенција во функција на менаџерската ефективност.
7. Методи за мерење на ефикасноста на менаџерите во трговските друштва.
8. Начини на подобрување на ефикасноста на врвните менаџери со воведување на организациски промени.

V. Методологија на истражувањето

За разработка на темата за докторската дисертација ќе се изврши прибирање, обработка и систематизација на податоците со примена на логички и научно-фундиран пристап. Докторската дисертација ќе опфаќа разработка на теоријата и емпириските истражувања за имплементирање на организациските промени во функција на зголемување на успешноста на врвниот менаџмент од развиените земји, но и тестирање на развиените хипотези со прибирање и анализа на податоци од акционерските друштва во Република Северна Македонија. При истражување на теоријата и практиката во однос на темата предвидена е употреба на повеќе методи. **Дескриптивниот метод** ќе биде застапен во опишувањето и објаснувањето на истражувањето. **Методот на анализа** ќе биде застапен во целиот труд за идентификување на елементите на појавите и процесите и нивната поврзаност. **Методот на синтеза** кој ќе се користи во одделни делови ќе овозможи систематизација на карактеристиките, групирање на карактеристиките на појавите и предметите и подготовка на одговор на прашањата кои произлегуваат од предметот на истражување. **Дедуктивниот метод** ќе се применува за развивање на претпоставки од теоријата, а **компаративниот, квантитативниот и статистичкиот метод** ќе бидат застапени во одделни делови со цел согледување на минатите и актуелните состојби, за донесување заклучоци од направените компарации или наведените податоци.

Во однос на методолошкиот пристап за определување на трговските друштва кои ќе бидат вклучени во емпириското истражување (55 трговски друштва) од областа ХОРЕКА (хотели, ресторани и кафулиња), значајно е да се истакне дека ќе се применуваат методите на **анкетирање и интервју** со генералните менаџери.

VI. Нацрт на содржината (план на презентирање на истражувањето)

Содржината на докторската дисертација со наслов „**Модел на имплементирање на организациските промени во функција на зголемување на успешноста на врвниот менаџмент**“ ќе опфати: вовед, пет глави во кои ќе се презентира истражувањето на проблематиката, заклучок, литература и прилози.

Воведот на дисертацијата вклучува образложение на актуелноста на проблематиката, дефинирање на предметот, хипотезите и целта на истражувањето, опис на методологијата на истражувањето, како и планот на презентирање на материјата.

Првата глава од трудот со наслов **Анализа на факторите за определување на успешноста во современите бизниси** ќе биде посветена на анализа на бизнис успехот и факторите (интерни и екстерни) кои влијаат врз истиот, на клучните претприемачки фактори за успех на бизнисот, на општите причини за бизнис-неуспех, како и начинот на мерење на факторите за бизнис-успех/неуспех. Исто така, ќе се елаборираат и методите за мерење на бизнис-успех, механизмите за менаџирање со успешноста од гледна точка на фазите на животен циклус и степенот на развој на менаџерски способности. На крајот од оваа глава ќе се истражуваат вештините потребни за бизнис-успех, факторите кои влијаат на континуирани организациски промени, како и критериумите на успешност кај општествено-одговорна реакција на бизнисите.

Втората глава од докторската дисертација со наслов **Природата на организациските промени и нивното влијание врз менаџерската ефективност и ефикасност** ќе биде посветена на утврдување на основните разлики помеѓу ефективен лидер и ефикасен менаџер, ефективниот менаџер на промени во функција на зголемена ефикасност на процесите и односите, како и меѓусебното влијание на ефективноста и ефикасноста. Во продолжение ќе се анализира лидерската одговорност за управување со промени, принципите на ефективно управување со промените, нивото на анализа на ефикасност во современиот бизнис и мерењето на успешноста на организациската ефективност. Дополнително, ќе се истражуваат организациските промени и нивниот придонес кон ефикасноста, влијанието на ефикасноста врз квалитетот на организациските промени, видовите организациски промени за зголемена ефикасност, како и бариерите за ефикасност на организациските промени. Во рамките на оваа глава ќе се елаборира и процесот за зголемена ефикасност од организациските промени (според карактерот на дејноста, според моделот на односи со потрошувачот и според планските очекувања), стратегиите и тактиките за ефикасни организациски промени и процес за имплементација на организациска ефикасност.

Во третата глава од докторската дисертација со наслов **Модел за зголемување на ефикасноста на врвниот менаџмент** ќе се анализираат системите за развој на менаџерите врз нивната ефективност и ефикасност, нивоата на анализа на ефективноста и ефикасноста (организациско, групно/тимски и индивидуално) креирањето на модел на ефективна имплементација (интеграција на ефективност и ефикасност), како и улогата

на иновативноста на менаџерот врз ефектите од нивната работа. Во оваа глава ќе се елаборираат и ставовите на лидерството врз менаџерската ефикасност, проактивниот, интегративниот и компензираниот систем на менаџерска ефикасност, методите за развој на менаџерска ефикасност (ориентирани кон системските стеги на бизнисот, ориентирани кон бихејвиористичките менаџерски тренинзи и ориентирани кон менаџирање со организациски тимови) и етички аспекти и менаџерската ефикасност.

Четвртата глава од докторската дисертација со наслов *Компаративна анализа на емпириска употреба на менаџерските техники за ефективност во современите пазарни економии* ќе биде посветена на анализа на меѓународните аспекти и искуства за зголемена ефективност кај мултинационални корпорации, менаџерските практики за раст на индивидуалната ефикасност кај менаџерите и лидерите, анализа на методи за развој на капацитетите на менаџерите (ефективна селекција, обука, воведување на менаџерски позиции, промоција и унапредување и вреднување на ефектите од менаџерската работа). Исто така, ќе се истражува влијанието на концептите на адаптивност и емоционална интелигенција во функција на менаџерската ефективност, нивоата на ефективно однесување во функција на управување со времето, тимовите и тимското работење и менаџирање со стресот и последиците од стресот. На крајот од оваа глава ќе се анализираат меѓународните искуства сврзани со етичките практики како последица на ефективните промени во Европа, САД и Јапонија.

Креирање модел на раст на менаџерската ефикасност на врвниот менаџмент во македонските трговски друштва е насловот на петата глава од докторската дисертација. Во овој дел ќе се истражува зголемувањето на менаџерската ефикасност на врвниот менаџмент од воведувањето на организациски промени. Исто така, ќе се опише методологија на емпириското истражување и ќе се врши анализа на резултатите добиени преку анкетниот метод и методот на интервју за унапредување на ефективноста и ефикасноста на врвните менаџери. Со примена на анкетниот метод и методот на интервју ќе бидат анкетирани 55 врвни менаџери во трговски друштва од областа на HORECA сегментот.

Составен дел од трудот ќе биде и *заклучокот* во кој ќе се сумираат резултатите од истражувањето за креирањето модел на раст на менаџерската ефикасност на врвниот менаџмент во македонските трговски друштва.

Литературата која ќе се користи во текот на истражувањето, исто така ќе биде составен дел од докторската дисертација која содржи 126 наслови на книги и статии.

На крајот се **прилозите** кои ќе вклучуваат изјава од лекторот за лекториран текст, копија од лиценцата на лекторот заверена на нотар, како и изјава за оригиналност на текстот.

VII. Очекувани резултати од истражувањето

Најзначајните резултати кои се очекуваат да бидат производ на истражувањето на дефинираниот предмет вклучуваат:

1. Начинот на кој организациските промени се имплементираат од страна на врвните менаџери влијаат на ефективноста и ефикасноста на работењето и унапредување на конкурентската способност;
2. Врз основа на анализа на досегашните теоретски и емпириски истражувања, ќе се определат методите за совладување на отпорот кон организациските промени затоа што отпорот кон промени може во екстремни случаеви да вклучи постапка на саботажа со цел да се поткопа промената и да испрати јасен сигнал на отпор кон претпријатието;
3. Ќе се систематизираат главните причини за отпорот кон промени кои вклучуваат: лични интереси, недостиг на доверба и разбирање, несигурност, различни перспективи и цели и култури со традиционални вредности.
4. Ќе се создадат основи за разбирањето на изворите на отпорот кон промени што може да помогне поефективно да се управува со отпорот присутен кај другите.

VIII. Очекуван научен придонес

Резултатите од истражувањето кои ќе се презентираат во докторската дисертација со наслов „Модел на имплементирање на организациските промени во функција на зголемување на успешноста на врвниот менаџмент“, се очекува дека ќе имаат повеќекратни импликации и од теоретски и од практичен аспект.

Во теоретска смисла, очекуваниот научен придонес може да се изрази преку: 1. развој на научната мисла за влијанието на организациските промени имплементирани од врвните менаџери врз ефективноста и ефикасноста на организациската култура но и придонес во развојот на управување со промените; 2. придонес во развој на мислата за управувањето со организациските промени во транзиционите економии; и 3. создавањето на рамки кои ќе овозможат во идните истражувања примена на методи,

стратегии и техники за мерење на одразот на организациските промени врз ефективноста и ефикасноста во работењето.

Од практичен аспект, пак, резултатите од истражувањето може да им помогнат на врвните менаџери да ги согледаат слабостите во примената на организациските промени во однос на интерната организациска култура и да им даде насоки за подобрување на ефективноста и ефикасноста од деловните одлуки и намалување на отпорот кон промени.

Глава 1: Анализа на факторите за определување на успешноста во современите бизниси

1.1. Дефинирање на успехот/неуспехот во бизнисот

Деловен успех. Финансиските награди што произлегуваат од тоа да се биде успешен во работата секако се важни за многу претприемачи и се клучни фактори кои придонесуваат за нивно мотивирање да продолжат да работат напорно и да преземаат огромни ризици. Но, ако успехот може да се дефинира како чувство на задоволство и исполнетост што го имате кога вашата деловна кариера е завршена, успехот има други димензии кои за многу сопственици на бизниси се исто толку значајни или дури повеќе од финансиските награди.

Покрај овој приод деловниот успех се дефинира и од други академски кадри, како на пример: од економска гледна точка, економистите сметаат дека едно претпријатие ја постигнало целта на својот бизнис ако остварило поволен економски успех, т.е. односот помеѓу резултатите од репродукција и инвестицијата што е неопходна за нејзино реализирање. За да може претпријатието да постигне најголем можен успех во својата деловна активност, треба да работи во согласност со економските принципи, а за да се процени тој успех, треба да се применат соодветни методи на мерење. За да се обезбеди успех во работењето на претпријатието, неопходно е да се спроведе и следи реализацијата на економските принципи на бизнисот со одредени методи, а со тоа и реализацијата на деловниот успех. Деловниот успех на претпријатијата кои работат во пазарна економија мора да се заснова на основниот економски принцип - да се постигне највисок можен резултат со најмалку можна инвестиција.

Економски успешен бизнис се постигнува кога бизнисот ги постигнува поставените економски цели на претпријатието. Степенот на успех во остварувањето на целите на претпријатието ја изразува ефикасноста на неговиот бизнис. Основа на економската ефикасност на претпријатието е неговиот стремеж да постигне максимални резултати со своите активности со минимална инвестиција на потребните фактори на материјата, енергијата и времето. Економските цели се дел од целокупните цели и намената на претпријатието. Ефикасноста на работењето на претпријатието е право пропорционална со постигнатите резултати. Повисоките резултати подразбираат и поголема ефикасност, под услов инвестициите за овие резултати да останат исти или да не се зголемени во поголема мера од обемот на резултатите.

Во литературата има различни видувања при дефинирање на деловниот успех, така, Masuo et al. (2001) во една своја студија¹ утврдил дека деловниот успех генерално се дефинира во смисла на економска или финансиска комуникација која вклучува поврат на средства, продажби, профит, стапката на задржување на вработените, како и нефинансиски мерки како што се задоволството на потрошувачите, личен развој и лични достигнувања. Од друга страна, Paige and Littrell (2002) во нивната студија² заклучиле дека деловниот успех според внатрешните критериуми ги вклучува слободата и суверенитетот, контролирањето на сопствената перспектива на личноста и да се биде одговорен сам за себе; во исто време кога се во прашање надворешните резултати, се вклучени зголемени финансиски приноси, лични приходи и богатство.

Многу млади сопственици на бизниси започнуваат со цел „да бидат успешни“. Но, што навистина значи „да се биде успешен“? Бидејќи секој претприемач има различно доживување за водењето бизнис, секој од нив има и своја различна дефиниција за тоа што претставува успех во бизнисот. Според некои претприемачи успехот во бизнисот е нешто поголемо од самиот себе и своето претпријатие. Успехот носи профитабилно претпријатие што води бизнис со чесност и интегритет, дава значајни придонеси во заедниците на кои им служи и негува квалитетен, избалансиран живот за своите вработени. Други претприемачи сметаат дека успехот е силна организациска култура со вработените што стојат зад мисијата, дека успехот на претпријатието е загарантиран доколку се има соодветен тим покрај себе кој со задоволство ги извршува работните задачи. Ефективен и ефикасен начин за дефинирање на успехот за претприемачот и неговата деловна активност е да креира стратегија за тоа како ќе постигне успех и потоа да ги наведе целите што треба да ги постигне на патот. Нема бизнис без стратегија да се стигне таму.

Финансиските награди што доаѓаат од тоа да се биде успешен во бизнисот секако се важни за многу претприемачи и се клучни фактори за мотивирање, да работат напорно и да преземат огромни ризици. Но, ако успехот може да се дефинира како чувство на задоволство, успехот има и други димензии што за многу сопственици на деловни активности се исто толку значајни. **Финансиските награди се и причина и последица на успешноста во бизнисот.**

¹ Masuo, D., Fong, G., Yanagida, J., & Cabal C. (2001). Factors associated with business and family success: A comparison of single manager and dual manager family business households. *Journal of Family and Economic Issues*, 22 (1), 55-73.

² Paige, R.C. & Littrell, M. A. (2002). Craft retailers' criteria for success and associated business strategies. *Journal of Small Business Management*, 40 (4), 314-331.

Еден од најважните фактори за успешност на претпријатието се човечките ресурси односно вработените. За да се овозможи остварување на своите стратегиски цели претпријатијата треба да водат грижа за своите вработени, да настојуваат да ги разберат нивните потреби, да ги мотивираат за да може да изградат состојба во која вработените ќе го почувствуваат претпријатието како свое и како дел од себе. Мотивацијата е движечка сила која ги поттикнува вработените на одредени однесувања. Нивната моќ произлегува од самите сопственици, претприемачи и вработените во нив. Подрачјето на мотивацијата на вработените во малите претпријатија и мотивацијата воопшто, станува се поактуелно подрачје за истражување од страна на практичарите и теоретичарите на менаџментот. Мотивацијата е онаа сила која е потребно постојано да се одржува. Таа е еден од факторите покрај знаењето, средствата и условите, која влијае на однесувањето на вработените во претпријатијата и претставува алатка или начин со кој менаџерите ги уредуваат односите во претпријатието. Преку мотивацијата менаџерите го насочуваат трудот во правец на остварување на целта на претпријатието. Таа е поттикнувач на менаџерите но истовремено е поттикнувач и на вработените во претпријатието. Бидејќи претставува дел од функциите на менаџментот, мотивацијата е насочена кон поттикнување и охрабрување на индивидуите за преземање на активности во насока на остварување на посакуваните цели.

Лидерството како и мотивацијата, е еден од одговорите на предизвиците на современото работење. Лидерството е сила која поттикнува промени. Силата на лидерството произлегува од визијата на лидерот, односно од неговата движечка енергија која поттикнува совладување на препреките. Значењето на лидерството произлегува од способноста на лидерот да создава визија, успешно да ги остварува целите, да ги поттикнуваат следбениците, да ја придвижуваат и насочуваат нивната енергија за остварување на таа визија. Многу лидери се обидуваат да го откријат наједноставниот, најсоодветниот и најнепосредниот начин некој да посака да работи. Дали да се замоли да работи повеќе и подобро, дали да се натера, дали да се стимулира со пари, дали да се послужи со примери? Најголемо влијание на успешноста во работењето на претпријатието имаат луѓето како клучен деловен ресурс.

Човекот е тој кој му дава смисла на претпријатието, бидејќи без луѓе истото не би можело да постои. Бидејќи луѓето се мисловни и свесни суштества кои имаат сопствени цели и сопствен живот кој се одвива и надвор од претпријатието, доаѓаме до заклучок дека луѓето се значително покомплексни од другите ресурси. Човечкиот работен потенцијал не може сурово да се експлоатира како машина за работа, бидејќи

човекот е суштество со емоции кое, за да го даде својот максимален учинок на работното место, мора да му се укаже почит и да се респектира неговата личност. Крајната цел на успешното управување со човечките ресурси е нивно трансформирање во човечки капитал, односно зголемување на нивната вредност, повеќекратност во употребата на нивните знаења, искуства, квалификации итн., и зголемување на степенот на искористување на инсталираниот капацитет на претпријатието. Луѓето во претпријатието не ја вложуваат само својата квалификација туку и своите стравови, несигурност, ароганција, комплекси, завист и омраза, а сето тоа може да се претвори во негативна деструктивна енергија и да ги уништи целите на претпријатието. Заради тоа, човечката енергија треба да се насочи и концентрира во еден правец во кој ќе има моќ да ја прескокне секоја препрека. Човечките ресурси имаат неограничена внатрешна способност за развој и тоа е единствен ресурс кој со употребата не се смалува туку се зголемува. Предуслов за добро мотивирање на вработените е познавање на човекот и човековата психа, и од тие причини лидерот треба да поминува доста време со своите вработени за да ги открие најдобрите начини за поттикнување и подобрување на работните перформанси на вработените.

Поради неможноста за синтетичко, колективно изразување на деловна ефикасност, теориите и практиките на деловната економија афирмираат одредени економски принципи на ефикасноста на деловното работење. Најважните принципи се: продуктивност, економичност и рентабилност.

Продуктивноста на работната сила е израз на ефикасноста на користењето на човековата работа во производството. Бидејќи платите се голема ставка во вкупните трошоци на работењето, продуктивноста на работната сила заслужува особено внимание. Продуктивноста се изразува во број на произведени производи или извршени услуги (остварени учиноци). Поголема продуктивност имаат оние претпријатија кои човековата работа поефикасно ја комбинираат со другите фактори на производство. Клучен фактор за раст на продуктивноста на работната сила е вложување во истражување, обука, опрема и нови технологии. Продуктивноста на работната сила е израз и чинител на вкупниот општествен развој. Така, земјите кои со својата работна сила произведуваат повеќе, остваруваат поголем економски раст. Зголемувањето на продуктивноста на работната сила овозможува подобро задоволување на човековите потреби и поголем животен стандард.

Економичноста е еден од пошироките инструменти за контрола на економските перформанси на претпријатието, затоа што ја одржува врската на претпријатието со

вкупните трошоци. Економичноста се изразува во намалување или оптимизирање на трошковните категории според местата на нивното настанување. Според тоа, економичноста е економски принцип на деловното работење на претпријатието што обезбедува максимални резултати на производство со минимална потрошувачка на елементи за производство. Смеслата на контрола преку економија е да се идентификуваат местата во претпријатието каде има зголемени трошоци, неспроведување на пропишаните деловни принципи и неефикасност на деловната активност.

Една од најважните цели од работењето на претпријатието е секако, остварување на добивка. Затоа, **рентабилноста** (профитабилноста) е најважен израз на способноста на претпријатието да остварува добивка. Рентабилноста се изразува во вредност на остварен деловен резултат, за соодветен индикатор на деловната успешност, како на пример обем на продажба, учество на пазарот итн. Таа е израз на профитабилност на вкупните вложени средства или на капиталот, во одредено производство. Се изразува со стапка на рентабилност, односно во проценти, бидејќи на тој начин добивката од вложениот капитал остварена со работење на претпријатието може да се споредува со добивката која би ја оствариле доколку капиталот би го вложиле со камата.

Деловниот неуспех се дефинира како ситуација во која претпријатие или друга деловна активност престанува да работи бидејќи не е во состојба да генерира доволен приход за да ги покрие своите трошоци. На пример, ако претпријатието не е во состојба да го сервисира долгот, може да поднесе банкрот и да престане да работи. Деловниот неуспех е релативно честа појава во првата година на работењето затоа што сопственикот не е во можност да се натпреварува со конкуренцијата од било кои причини. Бизнисите можат да пропаднат како резултат на војни, рецесии, високи оданочувања, високи камати, прекумерни регулативи, лоши решенија за управување, недоволен маркетинг, нелојална конкуренција, неможност да се натпреваруваат со други слични бизниси или недостаток на интерес од јавноста за понудите на бизнисот. Некои бизниси може да изберат да затворат пред очекуваниот неуспех. Деловниот неуспех се однесува на претпријатие што престанува да работи по неговата неможност да оствари профит или да донесе доволно приходи за да ги покрие своите трошоци. Профитабилниот бизнис може да пропадне ако не генерира соодветен проток на пари за да ги задоволи трошоците.

Дополнителни причини за неуспех на малиот бизнис според Michael D. Ames и Norval L. Wellsfry (1983) се³:

- недостаток на искуство
- недоволен капитал
- лошо управување со залихите
- над-инвестиции во основни средства
- лошо управување со кредитен аранжман
- неочекуван раст.

Студијата објавена во 2014 година од страна на Turnaround Management Society открива дека повеќето кризи на бизнисите се предизвикани од грешките на врвниот менаџмент. Најистакнатите причини за криза се тоа што менаџментот продолжил со стратегија која повеќе не функционира за претпријатието (54,6%), и дека тие изгубиле контакт со пазарот и нивните клиенти и не сакале да се прилагодат на промените што се случуваат околу нив (51,6%). Да се има јасна стратегија што е добро комуницирана до сите оперативни области. Неправилни стратешки решенија (39,4%) често се донесуваат заради недостаток на јасна стратегија и тие можат да имаат значително влијание врз финансиската позиција на претпријатието на пазарот.⁴

Постојат многу мислења за најважната причина поради која бизнисите не успеваат:

Питер Дракер тврдеше дека најважната причина поради која бизнисите не успеваат е тоа што менаџментот не се запрашал „кој е нашиот бизнис?“ во „јасна и остра форма“ (Krames, Jeffrey, 2008, p. 163).

Ерик Т. Вагнер, консултант за претприемништво, со 30-годишно искуство како сериски претприемач, вели дека претприемачите не успеваат кога развиваат нови производи затоа што „се повлекуваат во пештера“ наместо темелно да ги разберат потребите на нивните клиенти. Истражувањето на повеќе од 1000 австралиски сопственици на деловни мали и средни претпријатија откри дека деловниот неуспех е најверојатно заради неможноста за управување со трошоците.⁵

Д-р Кристоф Лимберски ги анализира внатрешните причини во временскиот рок од 38 години, што покажува дека недостатокот на финансиска контрола станува сè

³ www.sba.gov, пристапено на 10.12.2022

⁴ Lymbersky Christoph, Why do Companies fail? 2014 Survey Results, *Turnaround Management Society*, <http://www.turnaround-society.com>, пристапено на 10.12.2022

⁵ Top reasons for small business failure: Study, *Smart Company*, <https://www.smartcompany.com.au/growth/top-reasons-for-small-business-failure-study>, пристапено на 11.12.2022

помалку релевантен како фактор на криза. Во 1984 година, несоодветната финансиска контрола сепак придонесе за 75% од сите корпоративни кризи. Во неговото истражување од 2014 година, само 36% од испитаниците изјавиле дека несоодветната финансиска контрола е причина за пад на претпријатието (Why do Companies fail? 14 February 2014).

Според студијата за индустријата во Канада, „главната причина за (деловниот) неуспех е неискусниот менаџмент. Менаџерите на банкрот претпријатија немаат искуство, знаење или визија за водење на своите бизниси“ (Baldwin, John; Gray, Tara; Johnson, Joanne, 1997).

Бизнисот сега, повеќе отколку некогаш, стои пред многу предизвици и пречки. Инфлацијата, со својот раст, создава дополнителен притисок врз веќе напнатите буџети на претпријатијата. Слабата продажба не само што ги ограничува приходите, туку и предизвикува сериозни прашања околу ликвидноста на бизнисот.

Даноците, како постојан и неизбежен дел од функционирањето на бизнисите, можат значително да ја комплицираат работата на претпријатијата и да ја намалат нивната способност за инвестирање во развој и иновации. Каматните стапки, во зависност од нивната висина, можат да бидат еден од најголемите фактори за насочување или спречување на инвестициите и проширувањето. Недостигот на квалификуван и мотивиран кадар, недостигот на искуство и пари, погрешната локација, неправилното управување со залихите и премногу ангажиран капитал во фиксни средства се фактори кои можат дополнително да го усложнат деловниот пат. Неискуството при добивањето на кредит, земањето премногу за себе и непланираната експанзија се ризици кои претпријатијата треба да ги управуваат со внимание. Погрешните ставови и неодговорниот пристап кон деловните предизвици можат да имаат сериозни последици. Во суштина, сите овие аспекти се само дел од комплексниот лавиринт на предизвици со кои претпријатијата се соочуваат, каде успехот и неуспехот се зависни од искусното навигирање и применување на најдобрите практики во соодветен момент.

Најголем дел од претпријатијата се соочуваат со следните типови на недостатоци во водењето на сопствен бизнис⁶:

Неискуство во работењето – секое започнување на бизнис претставува револуционерен процес за сопственикот, тој се соочува со новонастанати активности и процеси кои од него бараат големо ангажирање и посветеност, немањето искуство

⁶ Томаш Р. (2010) *Примијењена микроекономија*, Економски факултет- Бања Лука, стр 63.

најмногу се одразува во првите години од работењето и е најчеста причина за почетнички грешки поврзани со финансискиот обрт и рефинансирањето на паричниот капитал.

Даночни трошоци – како и сите видови на трошоци така и даночните трошоци претставуваат дополнително оптоварување за претпријатието, доколку во случај овие трошоци кои се однесуваат на давачки кон државата постојано се зголемуваат, тогаш дополнително ќе биде отежната финансиската стабилност на бизнисите, затоа е потребно оптимална проценка на вкупните даноци и давачки со кои се обврзуваат претпријатијата, посебно малите бизниси, бидејќи нивниот финансиски обрт е многу низок, а плаќањето на овие даноци претставува одлив на финансиски средства.

Конкурентски слабости – малите бизниси се карактеристични по тоа што најголем дел од нив функционираат во одредени дејности од типот на малопродажба и трговија, со самото тоа се зголемува вкупниот број на стопанственици во тие дејности, а со тоа се зголемува и конкуренцијата. Зголемената конкуренција води до борба на пазарот за опстанок или лидерска позиција, големата конкурентност во одредени случаи може да доведе до истиснување од пазарот од причини на презаситеност на истиот.

Слаба финансиска поддршка - недостигот на обртен капитал и отежнатиот пристап до него, се причината поради која малите и средни претпријатија не се во состојба да ги следат поголемите конкуренти во однос на капацитетот, опремата, производите и методите.

Неуспехот на бизнисот не е секогаш поврзан со личното менаџирање и управување на сопственикот или влијанието на надворешните фактори, за некои бизниси одредена пазарна структура нема интерес, некои од нив се премногу модерни и современи и наидуваат на одбивност кај традиционалните економии, а други се „старомодни“ и се соочуваат со одбивност од економии кои се во „трендовски раст.“ Дисконтинуитет е доброволна одлука на сопственикот да престане да работи. Причините за дисконтинуитет можат да се однесуваат на здравствени проблеми, фамилијарни проблеми или можности за вработување во друго претпријатие. Неуспехот или пропаѓањето резултира од неспособноста да се успее во водењето на бизнисот. Работите не се онакви како што се планирале.

Постојат два вида неуспеси: формални неуспеси, тие завршуваат на суд со загуби за кредиторите, и лични неформални неуспеси кога сопственикот не може да создава финансиски средства и го напушта бизнисот.⁷

1.2. Фактори кои влијаат на бизнис-успех

Постојат многу фактори кои придонесуваат за деловниот неуспех односно успех. Претпријатијата се под влијание на бројни фактори, некои внатрешни а некои надворешни. Иако менаџерите можеби не се во можност да ги контролираат надворешните сили и влијанија, од есенцијално значење е да можат да ги идентификуваат и разберат. Разбирање на разликата помеѓу внатрешните и надворешните деловни средини е многу важно. Овие средини имаат големо влијание врз работењето и перформансите на претпријатието.

Внатрешното деловно окружување вклучува фактори во рамките на претпријатието кои влијаат на пристапот и успехот на работата на претпријатието. Надворешното окружување се состои од различни фактори надвор од вратите на претпријатието, врз кои вообичаено менаџментот нема многу контрола. Управувањето со силните страни на внатрешното работење на претпријатието и препознавањето на потенцијалните можности и закани надвор од неговите операции се клучни за успех во бизнисот.

За целосно да се разбере разликата помеѓу внатрешните и надворешните деловни средини и како тие влијаат на едно претпријатие, треба прво да се утврди што претставува секоја средина. Како што сугерира името, "внатрешната" деловна средина се однесува на внатрешните фактори и ресурсите кои влијаат на водењето на бизнисот. Ова првенствено ја вклучува работната сила. Вработените играат витална улога во влијанието врз работата на претпријатието. Ако претпријатието има добро обучени, мотивирани вработени, поголема е веројатноста да добие добра продуктивност од нив. Меѓутоа, ако има немотивирани вработени кои не работат напорно или не се одлучни и упорни кога се предлага нов план, ова дефинитивно ќе влијае на нивото на производство во едно претпријатие. Друг фактор е достапноста на средствата на претпријатието, како што се постројките и машините, моторните возила и секоја друга опрема што се користи во производството. Ако претпријатието ги има соодветните средства во добра состојба,

⁷ Бобек Шуклев (2011) *Менаџмент на малиот бизнис*; Економски факултет - Скопје, стр. 257

производството ќе биде подобро отколку во случај кога би ги немало. Друга компонента на внатрешната деловна средина е достапноста на финансии. Ова го вклучува сопствениот капитал, доколку се работи за нов бизнис. Во веќе воспоставено претпријатие, ова ги вклучува сите пари достапни за да го олеснат секојдневното работење на претпријатието.

"Надворешните" деловни средини ги вклучуваат следниве фактори: политички, технолошки, економски, правни, демографски и социо-културни. Овие фактори можеби немаат непосреден директен ефект врз едно претпријатие, но тие играат важна улога во обликувањето на претпријатието со текот на времето. На пример, ако земјата во која оперира претпријатието се соочи со економски тешкотии, на претпријатието може да не му оди добро. Навиките за трошење на пазарот на кој делува тоа претпријатие ќе се променат соодветно на настанатата ситуација, трошоците за суровините исто така ќе се променат, и може да заврши со намалувањето на производството и отпуштање од работа на дел од вработените. Отпуштањето е едно од најголемите негативни влијанија на економските проблеми. Технологијата може да има негативни или позитивни влијанија врз претпријатието. Технолошкиот развој може да помогне и да ја олесни работата, како и да ја зголеми продуктивноста на претпријатието; исто така може да овозможи проширување на претпријатието. Сепак, технологијата може да доведе до намалување на работната сила поради механизацијата што значи губење на работното место за некои луѓе. На пример, работата што претходно ја извршувале десет лица, сега може да се заврши од страна на едно лице кое ќе управува со машините.

Надворешните средини, исто така, можат да влијаат на способноста на претпријатието да стекнува заеми од банки или други финансиски институции. На пример, кога економијата опаѓа, финансиските институции не позајмуваат пари лесно. Тоа е затоа што и тие се погодени од падот на економијата; затоа, тие можеби имаат несоодветни средства. Повеќето институции, исто така, сметаат дека таквите времиња, кога економијата опаѓа, се многу ризични за позајмување пари. Многу луѓе и претпријатија можеби нема да бидат во можност да ги вратат заемите што ги добиваат. Економската криза, исто така, ќе влијае на внатрешните операции на претпријатието. На пример, претпријатието нема да има многу финансиски средства поради загуба на веќе готов пазар. Некои претпријатија, исто така го намалуваат списокот на клиенти поради намалувањето на работата и неможноста на претпријатието да ги одржи исплатите на вработените.

Во рамките на надворешните средини влегува и конкурентското окружување. Конкурентското окружување е суштински фактор кој влијае на успешноста и стратегиите на секое претпријатие. Ова окружување се состои од многу динамични елементи што постојано се менуваат и еволуираат. Конкуренцијата може да биде интензивна, воведувајќи нови идеи и иновации на пазарот. Таа може да го поттикне претпријатието да се подобри и да се надмине себеси. Во конкурентското окружување, претпријатијата се ставени пред предизвици како да ги задоволат потребите на клиентите на најдобар начин и да ги задржат своите конкурентски предности. За да успеат, претпријатијата мораат да бидат во тек со трендовите, да бидат флексибилни во прилагодувањето на своите продукти и услуги, и да бидат способни да предвидат и да се прилагодат на промените во потребите и барањата на пазарот.

Конкурентската анализа е важна алатка која им помага на претпријатијата да ја разберат динамиката на пазарот, да ги идентификуваат своите конкуренти и нивните стратегии, и да најдат начини како да создадат уникатни понуди за своите клиенти. Во овој процес, претпријатијата ја проучуваат и својата сопствена изведливост и можност за развој на нови стратегии. Се разбира, конкурентското окружување може да биде предизвикувачко, но и можност за раст и напредок. Претпријатијата што се адаптираат и учат да се носат со предизвиците на конкуренцијата можат да ги искористат можностите што ги нуди пазарот и да остварат успешни резултати.

Претпријатијата вообичаено се соочуваат со два вида конкуренти: директни и индиректни. Претпријатијата кои нудат исти или слични производи и услуги на истата целна група на потрошувачи се сметаат за директни конкуренти, додека пак, претпријатијата кои нудат различен производ, но со иста или слична намена, се сметаат за индиректни конкуренти.

Понекогаш надворешните и внатрешните средини се испреpletени. На пример, политичките и економските прашања ќе влијаат врз достапноста на работна сила и другите ресурси. Тие, исто така, ќе влијаат на достапноста на финансии за претпријатието. За време на политички немири, повеќето претпријатија не можат нормално да работат, а некои и целосно згаснуваат. Други надворешни средини кои можат да влијаат на внатрешното опкружување вклучуваат законски ограничувања. Понекогаш се донесуваат закони кои влијаат претпријатија од определена дејност.

Фактори кои може да се опишат како дел од надворешното опкружување вклучуваат и природни катастрофи или катаклизми, како што се торнада, урагани и цунами. Овие несреќи влијаат врз работењето на претпријатието. Тие влијаат на

работната сила, на пазарот и на сите други ресурси и, во најголем број случаи, доведуваат до затворање на претпријатието поради уништување на имотот.⁸

Клучната разлика помеѓу внатрешните и надворешните деловни средини е тоа што едната може да се контролира додека другата не може. Сепак, менаџментот има некоја контрола врз внатрешното деловно окружување. Може да го контролира раководството и ресурсите за да осигура добро ниво на производство и реализација во претпријатието. Надворешните фактори, од друга страна, не се лесни за контрола или управување. Всушност, некои од овие фактори може да доведат до затворање на претпријатието. Главната причина зошто надворешните фактори тешко се контролираат е што, понекогаш, тие може да бидат непредвидливи. На пример, тешко е однапред да се планира појава на природна катастрофа. Изминативе не цели три години, јасно покажаа колку многу се менува работењето на повеќе бизниси од најразлични сфери на делување, поради настанатата пандемија. Многу бизниси не успеаја да го дочекаат крајот на пандемијата, многу бизниси сè уште се борат за својот опстанок, добар дел од поголемите бизниси изгубија значаен дел од својот очекуван приход, но имаше и дел бизниси кои успешно се снајдоа во новонастанатата ситуација, тие ги согледаа и ги искористија новите можности кои им ги донесе новото непредвидливо време.

1.2.1. Интерни фактори кои влијаат на бизнис-успех

Интерни фактори кои влијаат на пристапот и успехот на работата на претпријатието вклучуваат:

Организациона насока. Улогата на раководството на претпријатието е важен внатрешен бизнис-фактор. Неговиот стил на лидерство и стилови на управување на останатиот менаџмент во претпријатието влијаат на организациската култура. Позитивната или негативната природа, нивото на семејство - пријателство, ефективноста на комуникациите и вреднувањето на вработените се културни импликации кои произлегуваат од лидерските пристапи. Претпријатијата често обезбедуваат формална структура или насока со изјави за мисија и визија. Ова се изјави насочени кон иднината кои го насочуваат претпријатието за одлуките и неговите активности.

⁸ <http://www.expertbusinessadvice.com/leadership/The-Difference-Between-Internal-and-External-Business-Environment-321.html>, Sanjay Patel, пристапено: 12.12.2022

Силата на вработените е уште еден клучен внатрешен бизнис-фактор. Мотивираните, вредни и талентирани работници генерално произведуваат подобри резултати од немотивираните, помалку талентирани вработени. Деловните процеси и релации во рамките на еден оддел, како и помеѓу одделенијата и вработените исто така значително влијаат врз деловната ефективност и ефикасност. Во напредна работна средина, вработените не само што имаат талент, туку тие добро работат заедно и соработуваат на идеи и решенија.

Светот постојано се менува: се менува структурата на населението, технологијата се унапредува и застарува, природните ресурси се исцрпуваат, мозокот на луѓето се менува. Само што ќе се навикнеме на еден тренд и веќе треба да се адаптираме на некој нов феномен.

Некои од глобалните клучни фактори кои влијаат на претпријатието се:

- **Старењето на популацијата:** Просечната возраст на светското население се зголемува, што доведува до разновидни проблеми како што се недостаток на работна сила, загуби на знаење и на експертиза, зголемена конкуренција за врвни таленти и притисоци врз здравствениот систем.
- **Зголемена подвижност:** Луѓето се мобилизираат на секое ниво: меѓународно, национално, регионално и локално. Луѓето се во можност да бидат помобилни поради подобрените меѓународни односи, глобалната војна за таленти, поради фактот што нивната технологија е подвижна заедно со нив, што ги одржува поврзани со домот и работата, каде и да одат.
- **Брзи технолошки достигнувања:** Технологијата напредува со брз чекор, што резултира со тоа некои технологии да станат застарени за помалку од една декада. Некои примери на нови или растечки технологии, релевантни за повеќето бизниси, вклучуваат социјални медиуми, интерфејси без-допир и 3D печатење.⁹

Ова се само неколку примери за некои трендови кои претпријатијата треба да ги знаат - па дури и да се адаптираат - со цел да преживеат во светот што се менува.

Не се само светските трендови кои влијаат на опстанокот на претпријатието - внатрешните фактори имаат значително влијание врз успехот на претпријатието.

⁹ McKerlie, J. (2008). How demographic trends are driving economic changes. ROCG. Available at <http://business-transition.com/article/how-demographic-trends-are-driving-economic-changes>, пристапено на 10.12.2022

Истражување на Канадската статистика¹⁰ ги разгледа причините за банкрот на многу претпријатија и утврди дека:

- 71% од претпријатијата пропаднале поради лошото генерално и финансиско менаџирање,
- 47% од претпријатијата пропаднале поради недостаток на маркетинг способности,
- Помеѓу 25-30% од претпријатијата не успеале поради лошото управување со човечките ресурси, неможноста да иновираат и лошата оператива или лошо производство.

Истражувањето, исто така, покажа дека најмногу штетен за добар генерален менаџмент бил недостатокот на визија и недостатокот на длабочина односно спектар на знаење од страна на менаџерите. Во меѓувреме, првите три рангирани маркетинг проблеми биле:

- Лоша ценовна стратегија (35%),
- Неуспехот да се воспостави пазарен сегмент (33%),
- Лоша или несоодветна локација (26%).

Други внатрешни фактори кои претставуваат клучни двигатели на бизнис-успехот односно неуспехот се:

На ниво на претпријатие, **иновациите** се дел од "стратегиските влијанија" на растот, придонесувајќи кон динамичните способности на претпријатието. Успешните иновации им обезбедуваат на претпријатијата конкурентна предност во однос на другите актуелни претпријатија, што може да им овозможи пристап до нови пазари, и можат да им помогнат успешно да ги почитуваат прописите и регулациите, или да го ублажат нивниот негативен ефект. Сепак, односите помеѓу иновациите и перформансите се комплексни, засилени од вродената ризичност на иновациите, проблемите на мерливост и временско задоцнување на плодот, односно придобивките од успешните иновации. Поголемиот дел од емпириските студии за иновациите и нивното влијание врз растот се фокусираат на производствениот сектор, пред сè поради ограничувањата на податоците, сепак постои зголемен доказ дека иновациите се особено важни и во услужниот сектор.

Диверзификацијата на пазарот може да обезбеди максимизирање на ефикасноста преку искористување на вишокот капацитет во однос на средствата како

¹⁰ Statistics Canada (1997) Failing Concerns: Business Bankruptcy in Canada, Minister of Industry, Available at www.statcan.gc.ca, пристапено на 07.12.2022

што се истражување и развој, менаџерски способности, односи со клиенти и репутација на брендот. Диверзифицираните претпријатија, исто така, може да бидат подобри од новосоздадените претпријатија преку искористување на постојните ресурси или знаење, а освен тоа имаат потенцијал да влезат на пазари во помал обем од нови стартап (start-up) претпријатија. Сепак, изборот да се диверзифицира, исто така, може да биде штетен за напредокот на претпријатието, ако е поттикнат од мотивот за престиж на раководството. Општата порака што произлегува од емпириската литература е дека, во просек, диверзификацијата е поврзана со инфериорни перформанси. Сепак, природата и обемот на диверзификација исто така се покажа како важен фактор кој ја одредува веројатноста за успех.

Менаџерските практики претставуваат значаен дел од сетот на "организациски ресурси" наведени во ресурсната теорија на претпријатието. Терминот е потенцијално со многу широк опфат, но типично е да се фокусира на "управување со операции" (Operations Management - OM) и "менаџмент на човечки ресурси" (Human Resource Management - HRM). Постојат добри причини да се очекува дека OM (Operations Management - Управување со операции) и HRM (Human Resource Management – Менаџмент на човечки ресурси) можат да им користат на перформансите на претпријатието. Базата на докази во однос на OM (Управување со операции) е малку ограничена, но постои широк спектар на студии за влијанието на HRM (Менаџмент на човечки ресурси) врз перформансите на претпријатијата, а мислењето што произлегува од овие студии тежнее кон тоа дека влијанието е позитивно. Сепак, постојат причини да се биде претпазлив, вклучувајќи ги и методолошките ограничувања на многу студии. Во прилог на литературата за практиките за HRM (Менаџмент на човечки ресурси), постои голема литература и за ефектот на синдикатите врз перформансите на претпријатието. Емпириските докази тежнеат кон укажување на ограничен ефект на синдикатите врз профитот на претпријатието. Ова се јавува бидејќи, воопшто, синдикатите се успешни во извлекувањето на премија за синдикална плата, додека нивните ефекти врз продуктивноста манифестираат спротивставена тенденција.

Големината на претпријатието најверојатно е значајна замена за голем број други карактеристики на претпријатието, вклучувајќи ги и успешните резултати од минатото. Веројатностите за излегување од пазарот се значително намалени со растот на претпријатието, но да се биде дел од едно поголемо претпријатие, исто така, може да биде опасно за најоддалечените филијали од главното седиште на големото претпријатие. **Староста на претпријатието**, што е тесно поврзана со неговата

големината, исто така е показател за веројатноста за излез на претпријатието од пазарот, што објаснува дека многу млади претпријатија имаат особено високи стапки на излез од пазарот.

Генерално, во постапките на превземање на сопственоста се очекува дека резултатите на афилијацијата или претпријатието ќе се подобрат по **промената на сопственоста**, главно поради подобрувањето на ефикасноста со која се користат ресурсите, но и поради потенцијалот за штедење преку економиите на обем. Сепак, трошоците за приспособување и мотивите на посредниците најверојатно ќе ја ослабнат врската помеѓу резултатите и превземањето, а можна е и промена на конечниот ефект. Постојат комбинирани емпириски докази за ова. Многу истражувачки докази упатуваат на релативно лоши резултати на претпријатија по настанато спојување или превземање.

Во литературата¹¹ се дискутираат два аспекта на **интернационализацијата**: извозот и странските директни инвестиции. Претпријатијата кои работат на меѓународно ниво генерално се сметаат за попродуктивни од филијалите кои припаѓаат на претпријатија кои се фокусираат исклучиво на нивниот домашен пазар. Сепак, ова делумно се должи на процесот на избор, при што мултинационалните претпријатија се стекнуваат со најуспешните фабрики. Сепак, доказите за влијанието на извозот и СДИ (странските директни инвестиции) врз перформансите на претпријатието сè повеќе укажуваат на позитивен ефект. Исто така, постојат некои докази за зголемена насоченост на домашните претпријатија кон индустрии во кои поголем број на претпријатија се занимаваат со извоз или со СДИ (странски директни инвестиции).

1.2.2. Екстерни фактори кои влијаат на бизнис-успех

Анализата на надворешните фактори сведочи дека ни едно претпријатие не дејствува во вакуум. Дури и најмоќниот монопол, претпријатие кое есенцијално е без конкуренција, треба да сврти внимание на надворешните фактори, кои се надвор од негова контрола. Овие фактори различно влијаат на секое претпријатие и индустрија, што само ја зголемува важноста на потребата менаџерите да можат да ги разберат овие надворешни, односно екстерни сили.

¹¹ Helen Bewley, John Forth and Catherine Robinson (August 2010), *Evaluation methodology: measurement of drivers of business success and failure*, Department for Business, Innovation and Skills, www.bis.gov.uk; p. VII; VIII, pp.57-60

Еден од најкритичните надворешни деловни фактори е **конкуренцијата**. Без разлика дали работите во концентрирана индустрија со неколку големи конкуренти или голема индустрија со многу конкуренти, треба да биде позната конкуренцијата. Многу претпријатија прават конкурентна анализа за да ги споредат своите понуди и цени со оние на конкурентите. Кога развивате деловни филозофии и производи, корисно е да ја искористите својата сила во квалитетно производство, услуги за потрошувачите или оперативна ефикасност за да изградите конкурентни предности што ќе им користат на вашите клиенти.

Други вообичаени надворешни фактори се групираат во неколку категории, вклучувајќи социо-економски, правни или етички, политички и технолошки. Социо-економските фактори се однесуваат на вредностите, ставовите и грижите на вашите целни потрошувачи и нивните економски способности за да си ги дозволат вашите производи. Правните, етичките и политичките средини генерално се однесуваат на вашата потреба да се придржувате кон деловните закони и да ги задоволувате стандардите за етичка или општествена одговорност на вашите потрошувачи и нивните заедници. Во некои индустрии, технолошката еволуција ја поттикнува потребата претпријатијата да се адаптираат и постојано да истражуваат за да се подобруваат.¹²

Постојат повеќе рамки и акроними кои се обидуваат да ги сумираат видовите на екстерни фактори кои влијаат врз претпријатијата. Еден од највообичаените е акронимот ПЕСТ – политички, економски, општествени и технолошки фактори (PEST- Political, Economic, Social and Technological, Слика 1-1).

¹² <https://smallbusiness.chron.com/internal-external-environmental-factors-affect-business-69474>, пристапено на 20.05.2023.

Слика 1-0 Акроним на екстерни фактори



Извор: <https://study.com/academy/lesson/external-factors-of-a-business-definition-lesson-quiz.html>, пристапено на 11.02.2022

Политички сили вклучуваат: регулаторни барања, легислатива или било какви влијанија на постојната политичка клима во земјата и во регионот каде што претпријатието функционира. На пример, во почетокот на 2008 година, претпријатијата за здравствена заштита антиципираа драматични промени во здравствениот систем на САД откако Претседателот Обама ја постави реформата во здравството како врвен приоритет.

Политичките сили не егзистираат само во матичната земја на претпријатието. Многу американски претпријатија дејствуваат во Кина, земја во која владата има многу поголемо влијание врз работењето на претпријатието.

Економски сили. Финансиската криза во 2007-2008 година, го демонстрираше влијанието кое го имаат економските сили врз претпријатијата. Оние претпријатија кои немаа никакви врски со банкарството или индустријата за домување, почувствуваа пад на приходите, понекогаш и драматично, невработеноста се зголеми и расположливиот доход падна. Оние претпријатија кои беа во банкарската индустрија и индустријата за домување секојдневно се бореа за преживување, битка која ја изгубија некои

претпријатија со 100- годишна историја, како што е Lehman Brothers and Bear Sterns. Секоја промена во економијата, која влијае на понудата или побарувачката на производите и услугите на едно претпријатие, спаѓа во оваа категорија. Понекогаш таквите промени имаат позитивен импакт, како кога бруто домашниот производ (БДП) на земјата се зголемува повеќе од очекуваното. Во други случаи, економските сили можат да му наштетат на претпријатието, преку опаѓање на довербата на потрошувачите, а потенцијалните потрошувачи да го ограничат трошењето и за сметка на тоа до го зголемат своето штедење.

Општествените фактори се оние кои ги рефлектираат параметрите и трендовите во општеството. Медиумските претпријатија се многу чувствителни на општествените трендови, бидејќи нивниот бизнис-модел е да произведат содржина која ги рефлектира интересите на општеството. Реалити ТВ, за која што се немаше слушнато пред 20 години, денес е една од најгледаните продукции во ударното време. Општествените трендови често ги следат технолошките трендови. На пример, технолошките сили го овозможуваат праќањето на електронска пошта, но што беше овозможено, општеството набрзо покажа афинитети кон праќање електронска наместо вообичаената пошта или јавување на телефон.

Технолошки фактори. Напредокот на технологијата имаше драматично влијание врз бизнис-светот во последниве два века, а особено во последните 30 години. Предвидување на промените во технологијата и искористување на тие промени може да стане конкурентна предност – како кога Apple ја предвиде промената од CD-а на електронски уреди и го воведоа iPod. Само тој иновативен производ му овозможи на Apple од претпријатие кое опаѓа со цена од 6 долари по акција во 2001 год., да стане најголемо претпријатие во светот со цена од 700 долари по акција во 2012 година. Додека предвидувањето на технолошките промени може да го трансформира претпријатието, игнорирањето на тие технолошки сили може да го уништи истото. Kodak беше лидер на пазарот за фотографија и филм до 1990-тите, кога дигиталните камери станаа популарни. Менаџерите на Kodak гледаа на дигиталната фотографија како на моментален тренд и веруваа дека потрошувачите секогаш ќе преферираат отпечатени фотографии. Тоа се покажа погрешно.¹³

¹³ <https://study.com/academy/lesson/external-factors-of-a-business-definition-lesson-quiz.html>, пристапено на 18.02.2023

Други надворешни фактори кои исто така можат да бидат клучни двигатели на бизнис успехот односно неуспехот се следните:

Алијансите можат да бидат во многу форми вклучувајќи го и извозот. Една форма на алијанса е аутсорсинг на одредени услуги или репроматеријали (преку така наречени под-договори). Доколку полу-готовите производи како влез во производството, можат да се набават по пониска цена отколку кога се произведуваат внатре во претпријатието, аутсорсингот може да биде средство за намалување на вкупните трошоци и на тој начин подигање на успешноста и на договорното претпријатие. Постојат некои докази дека аутсорсингот има позитивно влијание врз продуктивноста на постројките, но бенефит не се добива во сите сектори или од страна на сите видови на претпријатија. Доказите за влијанието врз профитабилноста се ограничени.

Мрежите (деловните мрежи), исто така, можат да им помогнат на перформансите на претпријатијата, преку помагање во ширењето на најдобрите практики, намалување на неизвесноста околу природата и обемот на побарувачката на пазарот за нови производи или услуги и преку олеснување на иновациите. Мрежите може да бидат особено важни за помалите претпријатија поради нивните поограничени внатрешни капацитети. Сепак, влијанието на надворешните врски зависи од способноста на претпријатието да стекне и искористи ново, надворешно знаење (нејзиниот апсорбирачки капацитет). Емпириските докази за влијанието на мрежите сугерираат дека тие можат да промовираат иновации, но пошироката база на докази е ограничена.

Во однос на **локацијата**, постојат предности за претпријатијата да се лоцираат заедно со бизниси кои користат слични технологии, ресурси и работна сила, познати како економии на локација. Претпријатијата, исто така, имаат корист од лоцирање во области со разновидна индустриска структура, или каде што масата или густината на економската активност е висока. Сепак, разликите во инфраструктурата се исто така релевантни; на пример, добра транспортна мрежа може да овозможи ефективна конкуренција, дури и кога економската активност е географски дисперзирана.

Важноста на **структурата на пазарот на производи** во кој работат претпријатијата одамна е позната. Во литературата постојат цврсти докази за позитивна врска помеѓу конкуренцијата и нивото на продуктивност. Конкуренцијата врши притисок врз претпријатијата да ја подигнат својата внатрешна ефикасност, има

дополнителен ефект преку механизмите за прераспределба на пазарот и исто така служи за промовирање на иновациите.

Конечно, литературата¹⁴ ја разгледува и улогата на **регулативата на пазарот на производи и на пазарот на трудот**. Во посовремената литература за меѓународен раст, законската регулатива е идентификувана како еден од голем број фактори кои веројатно ќе помогнат или ќе го попречат успешното спроведување на новата технологија. Многу студии наведуваат дека регулативите на пазарот на производи можат навистина да имаат позитивно влијание врз перформансите и растот, на пример преку промоција на иновациите. Исто така, се тврди дека поголемата интервенција на пазарот на трудот за подигање на работните стандарди може да ја подобри конкурентноста. Сепак, алтернативните гледишта ја истакнуваат важноста на регулаторните трошоци. Во пракса, тешко е да се донесе заклучок за поврзаноста на промените во степенот на регулирање и економските перформанси поради проблемот на идентификување на контрадикторностите.

Во обидот да се идентификува можно усогласување на промените, акцентот се става на двигателите за успех или неуспех на бизнисот кој се покажа како мерлив до одреден степен. Идентификуван е широк спектар на фактори. Тие се рангираат од мерки на влезни ресурси (како што се залиха или природата на информатичко комуникациската технологија), преку мерки на внатрешната организација на претпријатието (вклучувајќи показатели за иновации на производите или диверзификација на пазарот) и мерките на надворешното опкружување (вклучувајќи ја структурата на пазарот на производи и карактеристики на локалната економија). Прегледот ги означува оние случаи во кои ваквите мерки се веќе собрани во јавно достапни бизнис-бази на податоци.¹⁵ Индикаторите на двигателите на деловниот успех или неуспех се прикажани во Табела 1-1.

¹⁴ Helen Bewley, John Forth and Catherine Robinson (August 2010) *Evaluation methodology: measurement of drivers of business success and failure*, Department for Business, Innovation and Skills, www.bis.gov.uk; p. VII; VIII, p. 51

¹⁵ Helen Bewley, John Forth and Catherine Robinson (August 2010) *Evaluation methodology: measurement of drivers of business success and failure*, Department for Business, Innovation and Skills, www.bis.gov.uk, p. VII; VIII, p. 57-60

Табела 1-1 Индикатори на двигателите на деловниот успех или неуспех

Фактор:	Можни мерки:	Како што е во:
Финансиски капитал	Финансиски показатели	Податоци за сметките на претпријатието (на пример, FAME)
	Тешкотии во добивањето на финансии	Годишното истражување за мал бизнис
Физички капитал	Вредност на основни средства	База на податоци за годишни испитаници (проценета)
	Вредност на ИКТ капиталот	Годишна база на податоци за испитаници и специјализирани истражувања на ДЗС (проценети)
	Видови ИКТ капитал и обем на е-трговија	Истражување за Е-трговија од страна на ДЗС
Труд/ Човечки капитал	Образование / квалификации на работната сила	Студија за односите на работно место (WERS)
	Возраст на работната сила	Студија за односите на работно место (WERS)
	Професионален профил на работната сила	Студија за односите на работно место (WERS)/
	Обука, на пр. количина/финансиски вложувања од страна на работодавачот/ недостаток на вештини	Истражување за вештините на работодавачот
	Плати	Годишна база на податоци
	Недостаток на работна сила	Проекции за пописот / Истражувања за работната сила/ Истражувања на вештините на работодавачите
	Пол на сопственикот	Годишно истражување на малиот бизнис
	Етничка припадност на сопственикот	Годишно истражување на малиот бизнис
Стратегија на производ	Иновативност, сложеност, прилагодување кон потрошувачот, ценовна зависност	Истражување за вештините на работодавачот
Фактор:	Можни мерки:	Како што е во:
Иновација на производ	Иновативни активности	Истражување за општествени иновации

	Трошоци за иновација (вклучувајќи истражување и развој)	Истражување за општествени иновации
Диверзифицирање на пазарот	Операција во повеќе категории на Стандардната индустриска класификација Удел во прометот кој произлегува од различни пазари Типологија на повеќе категории	Годишна база на податоци, FAME
Менаџерски практики	ЧР практики (особено тимско работење) Синдикат преговара за плати	Студија за односите на работно место (WERS), Истражување за општествени иновации Студија за односите на работно место (WERS)
Големина и старост на претпријатието	Број на вработени Старост на претпријатието	Вообичаено достапно во базата на податоци на претпријатието База на податоци за структурата на бизнисот
Сопственост	Неодамнешна промена на сопственоста	База на податоци за структурата на бизнисот
Интернационализација	Извезување Странска директна инвестиција	Истражување за општествени иновации Годишна база на податоци со Годишен регистер на странски директни инвестиции
Перформанси во минатото	Неодамнешен раст во вработеноста, производството и продуктивноста	Годишна база на податоци, FAME
Алијанси и мрежи	Набавка на индустриски услуги Надворешни извори на знаење / партнерства за иновации	Годишна база на податоци, Студија за односите на работно место (WERS) Истражување за општествени иновации
Структура на пазарот на производи	Удел на пазарот (ниво на претпријатието) Концентрација (индустриско ниво) Пенетрација на увоз (индустриско ниво)	Годишна база на податоци Годишна база на податоци
Локација	Идентификатори на области Урбан/рурален идентификатор	Национална статистика на поштенски кодови Национална статистика на поштенски кодови

	Маса/густина на слични претпријатија во дадена област	Деловен регистер
	Маса/густина на економската активност во рамките на областа / близината до голем пазар, мерена според популацијата на работоспособно население	NOMIS (Државна статистика)
	Оддалеченост меѓу населени центри во регионот (мерено во време на возење)	
	Просечни плати во регионот	Годишно истражување на часови и приходи
	Регионални трошоци на едно домаќинство за транспорт	
	Регионални навики за патување на домаќинствата и индивидуите	Национално истражување за патувањето
Регулација на пазарот на производи	Опишана од големината на претпријатието и индустрискиот сектор	Вообичаено достапно во базата на податоци на претпријатието
Регулација на пазарот на труд	Опишана од големината на претпријатието и индустрискиот сектор	Вообичаено достапно во базата на податоци на претпријатието
	Признавање на синдикат	Студија за односите на работно место (WERS)

Извор: Helen Bewley, John Forth and Catherine Robinson, *Evaluation methodology: measurement of drivers of business success and failure*, Department for Business, Innovation and Skills, www.bis.gov.uk

Тешко е да се рангираат овие фактори врз основа на нивната веројатна важност во помагањето да се добие непристрасна проценка за нивното влијание. Сепак, веројатно важно е за секоја анализа да покрие широк спектар на детерминанти на перформансите на претпријатието, наместо фокусирање конкретно на една или друга димензија. Дотолку повеќе, некои од факторите што се наведени во овој преглед, кои поретко се инкорпорирани во постојните анализи - како што се мерки за квалитет на трудот, практики на управување или мрежни припадности - може да се сметаат за приоритетни области. Сепак, ограничувањата на податоците ќе играат улога во одредувањето колкав напредок може да се постигне.

Конечно, исто така е важно да се забележи дека релативната важност на индивидуалните фактори ќе зависи од природата на интервенцијата. Според тоа, неопходно е оценување од случај до случај.

1.3. Клучни претприемачки фактори за успех на бизнисот

Анализата на тоа кои се клучните фактори на спех што го прават претприемачот да стане успешен, упатува на неисцрпна листа на најкритични претприемачки фактори за успех. Многу деловни луѓе тврдат дека не постои еден конкретен рецепт за успех, но многу успешни претприемачи имаат заеднички одредени карактеристики што придонеле за подемот на нивните претпријатија. Со брзото унапредување на технологијата и методите на комуникација, претприемништвото стана популарно средство за опстанок во текот на изминатата деценија. Клучните фактори на успехот се претходното работно искуство, учење од претходните успеси и неуспеси, силен менаџерски тим и добра среќа.

Најкритични и најважни клучни фактори што можат да направат еден претприемач да биде успешен се¹⁶:

- **Подготвеност за преземање акција.** Овој е првиот и најважен фактор за идните и сегашните претприемачи. Сите други претприемачки фактори за успех не се важни ако се работи за личност која се плаши да преземе вистинска акција. Акциите се она нешто што води до успех. Без акција не можете да очекувате да станете успешен сопственик на бизнис.

- **Претприемничко знаење.** Претприемачите се личности кои мораат да имаат супериорно знаење за специфични бизнис прашања за бизнисот што го почнале. Нивното знаење ќе ја зголеми нивната потенцијална бизнис-енергија и во голема мера ќе придонесе за успехот на нивното претпријатие.

- **Претприемничка креативност.** Потребно е претприемачот да биде креативна личност ако сака да биде доволно уникатен и со силна моќ на континуирано подобрување во неговиот бизнис. Креативноста ќе ја зголеми потенцијалната бизнис-енергија која ќе донесе многу можности за претпријатието.

- **Претприемнички вештини.** Секој претприемач и секој бизнис ќе има потреба од различни претприемачки вештини кои во некои случаи ќе бидат клучни за успех. Ако

¹⁶ <https://www.entrepreneurshipinbox.com/852/entrepreneurial-success-factors/>, пристапено на 05.02.2023

претприемачот има знаење а нема вештини, тоа може да се покрие само преку имплементација на она што го научил за да може да очекува да биде близу до успех.

- **Претприемничка интелигенција.** Претприемачот мора да биде интелигентен за да ги управува сите можни ситуации и да ги решава најголемите проблеми. Тоа ќе биде нај-доследна работа во неговиот бизнис-живот. Претприемничката интелигенција дополнително ќе донесе уникатност во неговото претпријатие затоа што тоа е нешто што не може да биде копирано од другите.

- **Трпение.** Претприемачот мора да бидете трпелив и подготвен да продолжи дури и кога ја изгубил првата битка. Тоа е важно затоа што војната уште не завршила. Тоа е само почеток на едно претприемничко патување.

- **Упорност.** Упорноста е одбивање да се откажете од нешто или способност да ги зачувате (продолжите) вашите акции наспроти вашите лични чувства дека не сте подготвени за акција. Чувствата и мотивацијата не даваат резултати. Акцијата е онаа која ќе ги даде резултатите што претприемачот сака да ги постигне. Затоа претприемачите треба да ги тргнат чувствата кои влечат назад и со цела сила да продолжат напред.

- **Способност за тимска работа.** Никој ништо не може да постигне сам. Ова важи и за секој претприемач. Никој не е семоќен. Претприемачот мора да биде тимски играч, заради личниот и заради успехот на неговиот бизнис.

- **Преземање пресметан ризик.** Ова е едно од најважните прашања. Дали претприемачите преземаат доволно ризик? Да. Секое започнување на бизнис е еден вид на ризик. Како и да е, поважно е колку е успешно преземањето на ризик. Зборот пресметан ризик е најсоодветен за оваа карактеристика. Претприемачот мора да користи принципи за управување со ризик ако сака да успее.

- **Имање самодоверба.** Самодовербата е навистина клучен и важен фактор за претприемачите. Никој не може да биде претприемач ако нема самодоверба, посебно во почетокот на управувањето на својот бизнис.

- **Искуство.** Понекогаш искуството е во категорија на не толку потребни фактори, но тоа е нешто што ќе ја зголеми претприемничката потенцијална бизнис-енергија. Претприемачот мора да го вгради целото сегашно, но и претходно, искуство што го има, во бизнисот што го гради.

- **Голем талент.** Талентот е вроен кај претприемачите. Но понекогаш талентот може да се замени со знаење и вештина.

- **Искреност.** Понекогаш искреноста и реалноста можат да бидат најголеми непријатели во некои комплексни случаи.

- **Врски.** Повеќе врски значи повеќе можности за градење на успешен бизнис.

- **Среќа.** Среќата е психолошки фактор. Некои луѓе можат да кажат дека не се среќни, додека пак други кои се нашле на право место во право време и со права идеја се навистина среќни.

Успешниот претприемач мора да примени различни принципи за управување со ризик за да постигне успех. Самодовербата претставува критичен фактор, додека искуството го зголемува потенцијалот за успех. Врз основа на вродениот талент, знаењето и вештините, претприемачите градат и управуваат свои бизниси. Искреноста и реалноста се од суштинско значење, а поголем број на врски отвораат можности за успех. И на крај, среќата, како психолошки фактор, може да влијае врз резултатите, но успешните претприемачи го создаваат својот успех со упорност, знаење и добри одлуки.

Сите клучни фактори за успех споменати овде, се важни, но ниту еден од овие фактори нема да ве натера да станете успешен претприемач ако немате подготвеност за преземање акција. Без преземање на акција, сите останати фактори се само потенцијал за еден претприемач.

1.4. Општи причини за бизнис-неуспех

Неуспехот е тема која сите од нас сакаат да ја избегнат. Но игнорирањето на очигледните предупредувачки знаци за неволја во бизнисот е сигурен начин да се заврши на погрешната страна од статистиката за бизнис-опстанок.

Која е стапката на преживување на новите бизниси? Статистички, околу 66% од новите бизниси опстануваат две или повеќе години, 50% опстануваат најмалку 4 години, а само 40% опстануваат 6 или повеќе години. Ова е според истражувањето на „Рedefинирање на успехите на малите бизниси“ направено од U. S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION.¹⁷ Со оваа информација како позадина направена е листа од 10 најчести причини за затворање на бизнисите.

- **Неуспех да се сфати пазарот на потрошувачите.** На кратки патеки витално е да се разбере конкурентниот пазарен простор и навиките за купување на потрошувачите.

¹⁷ Erica Olsen, Ten Common Causes of Business Failure достапно на: <https://onstrategyhq.com>, пристапено на 03.10.2022

Одговорот на прашањето кои се вашите потрошувачи и колку сакаат да потрошат е голем чекор напред.

- **Отворање бизнис во непрофитабилна индустрија.** Понекогаш најдобрите идеи не можат да се претворат во високопрофитабилен бизнис. Многу е битно да се одбере индустријата каде што ќе се остварува постојан профит. Сите ја научивме „com“ лекцијата. За опстанок мора да се има позитивен готовински тек. За тоа треба повеќе од добра идеја и страст да се остане во бизнисот.

- **Неуспех да разберете и да објасните што продавате.** Морате јасно да го дефинирате вашиот вредносен предлог, вашиот производ. Која е вредноста што му ја обезбедувате на потрошувачот? Еднаш кога ќе го разберете тоа, прашајте се себеси дали ефективно сте комуницирале? Дали вашиот пазар соодветствува со тоа што го кажувате?

- **Несоодветно финансирање.** Бизнисите бараат готовински тек да ги води низ продажните циклуси и природните одливи и да тече низ бизнисот. Оставањето на празна банкарска сметка во голем дел е заслужно за бизнис-неуспехот. Готовината е многу важна и многумина бргу сфаќаат дека позајмувањето на пари од кредитори може да биде многу тешко.

- **Реактивни ставови.** Неуспехот да се предвиди или реагира на конкуренцијата, технологијата и промената на пазарот може да го доведат бизнисот во опасна зона. Иновативноста и свесноста ќе го држат вашиот бизнис конкурентен.

- **Преголема зависност од еден потрошувач.** Ако вашиот најголем потрошувач ве напушти и не се врати никогаш, дали вашето претпријатие ќе биде добро? Ако одговорот е не, тогаш може да размислите за диверзификација на вашата база на потрошувачи, како стратешка цел на вашиот стратешки план.

- **Немање стратегија за потрошувачите.** Бидете свесни за влијанието на потрошувачите врз вашиот бизнис. Дали сте во контакт со нив? Дали знаете што им се допаѓа, а што не кај вас? Целосното познавање на вашите потрошувачи, може да одигра голема улога во развојот на вашата стратегија.

- **Незнаење кога да кажете „Не“.** За добро да им служите на вашите потрошувачи, мора да се фокусирате на квалитетот на производот или услугата, испораката и следењето на задоволството на потрошувачите. Барајќи да склучите што е можно повеќе бизнис-зделки, ја трошите вашата готовина и ја намалувате вкупната профитабилност. Понекогаш е во ред да кажете **не** на некои проекти или бизнис-можности за да се фокусирате на квалитет, а не на квантитет.

- **Лошо управување.** Управувањето на бизнисот опфаќа бројни активности: планирање, организирање, контрола, насочување и комуникација. Кардинално правило на менаџмент на малиот бизнис е цело време да знаете каде точно сте позиционирани. Вообичаен проблем со кој се соочуваат успешните претпријатија е растот надвор од ресурсите и вештините на менаџментот.

- **Непланирање.** Поговорката вели: „Немање план е план за неуспех.“ Ако не знаете каде одите, никогаш нема да стигнете таму. Имањето сеопфатна и практична стратегија ви овозможува да креирате ангажман, усогласување и сопственост во рамките на вашето претпријатие. Тоа е јасен патоказ кој покажува каде сте биле, каде сте сега, и каде ќе продолжите понатаму.

Менаџерскиот тим, крајно е одговорен за севкупните перформанси на деловната единица. Сам по себе, менаџерскиот тим не може да испорача никаков производ, услуга или проект, но јасно е дека неговата улога е да ја овозможи таа испорака. Менаџерските тимови се клучни за преточувањето на сеопфатните цели на претпријатието во конкретни цели за различните под-единици да го завршат својот дел од задачата. Менаџерските тимови се слични на работните тимови во однос на испораката на тековните оперативни планови, но многу е поголема веројатноста да бидат во позиција да дизајнираат и да доставуваат промени. За очекување е повисокиот менаџмент тим да потроши помалку време на „секојдневни деловни задачи“, а повеќе време да посвети на агендата за промени.¹⁸

Водењето на претпријатие не е лесна задача. Свесноста за вообичаените падови во бизнисот може да ви помогне проактивно да ги избегнете. Тоа е постојан предизвик, но е и континуирана можност да избегнете да станете дел од статистиката. Секоја година ќе пропаѓаат претпријатија од секаква големина. Сопствениците на мал бизнис мора да планираат внимателно за да ги избегнат потенцијалните стапици. Кои фактори придонесуваат за бизнис неуспех? Следната листа им ги нагласува на постојните и потенцијалните сопственици на претпријатија, клучните области кои можат да придонесат за бизнис-тешкотии и банкрот:¹⁹

- неспособност да се идентификуваат потребните вештини на менаџментот потребни за успех.
- недостаток на вештини потребни за составување на успешен менаџерски тим

¹⁸ Cameron, E., & Green, M. (2024), Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change (6th ed.), Kogan Page, p. 73

¹⁹ <http://www.hrsbdc.org/starting-a-business/common-failure-factors/>, пристапено на 03.10.2022

- неефикасна контрола над трошоците за производство и квалитет
- недостаток од контрола над залихите
- неефикасни програми за грижа на потрошувачи
- поставување на многу ниска цена на производ
- недостаток на способност за промовирање на поволен јавен имиџ
- слаб однос со продавачите
- неодлучни менаџерски тимови кои предизвикуваат одлагање на клучни одлуки
- болест на клучните бизнис-менаџери и персонал
- недостаток на сукцесивно планирање
- неуспех во барање на стручна помош
- неуспешно користење на стратегиите за даночно планирање за намалување на даночниот долг
- несигурен наспроти тековен ризик
- губење на продажниот интензитет
- недостаток на доверба и соработка помеѓу персоналот
- промена на клучниот персонал
- недостаток на обука на персоналот
- недоволно познавање на производите или услугите на претпријатието
- недостаток на истражување на стратегиите на пазарната конкуренција
- бавен одговор на конкурентските тактики на пазарот
- невнимавање на промената на пазарните трендови
- слаба внатрешна контрола на ликвидноста
- недоволен работен капитал или погрешен пренос на капиталните позајмици
- раст без адекватна капитализација
- неуспех на ефикасно буџетирање
- игнорирање на податоците за финансиската позиција на претпријатието
- неадекватна финансиска евиденција
- продолжување со премногу кредити
- немање кредитна контрола
- прекумерни финансиски долгови поради презадолжување (ставање на бизнисот под контрола на кредиторите)
- неефикасно управување со побарувањата од комитентите

Од 1970 година, САД имаат успех во иновација на малите бизниси, но во исто време беа сведоци и на висока стапка на неуспех. Во овој контекст заслужува внимание неодамнешното пропаѓање на банката која го подржуваше финансирањето на иновациите на малите и средните претпријатија, односно (Silicon Vally Bank, SVB). Ентузијазмот и самодовербата, како битни особини на бизнис-лидерите, не можат да бидат ефективни без стратегиско и тактичко планирање. Недостатокот на планирање е клучна причина за проблематичните области од горенаведената листа. Планирањето може да направи разлика помеѓу успешно вложување и катастрофално, ако другите работи остануваат исти. Изборот на прав бизнис е прв чекор во овој важен процес.

1.5. Мерење на факторите за бизнис-успех/неуспех

Бизнисот не ги остварува само формулираните цели, туку за остварувањето значајна улога имаат одредени фактори. Фактори кои најчесто се користат како мерка за успех во деловните активности се: профитабилноста, растот на прометот, истражување на условите на пазарот, анализа на можноста за зголемување на продуктивноста, јасната стратегија на претпријатието, задржување на вработените, иновативност, посветеност и други. Приходите од продажба и растот на продажбата, исто така многу се користат за мерење на резултатите од деловното работење и за екстерна комуникација со стеикхолдерите.²⁰

Покрај себе-вложувањето со цело срце и душа во својот бизнис, многу нови бизнис-сопственици имаат малку идеи како да ги оценат сопствените напори. „Како знам дека сум на вистинската патека? Како можам да кажам дека тоа е тоа? Како знам дека мојот бизнис е успешен?“ Тоа се често поставувани прашања од новите претприемачи. Тоа е фер борба, кога новите претприемачи не се сигурни што да очекуваат, кога повеќе немаат надреден кој ја оценува нивната работа, тешко е да се знае кога работата е добро завршена. И кога не го започнуваат бизнисот со план или упатство за чекор по чекор, лесно е да се изгуби перспективата за тоа каде се наоѓаат, односно колку далеку стигнале. Секако, здравите приходи и датумот на нулта точка (кога нема ниту профит ниту загуба) се од помош како показатели на бизнис активност и ангажманот на

²⁰ Марина Бадаровска Мишевска (Март 2020) Менаџерски пристапи при мерење на одржливоста на деловниот успех, *KNOWLEDGE - International Journal Vol.38.1*, стр. 187

потрошувачите. Но, тие не отсликуваат целосна слика сами по себе, посебно во почетокот, кога новиот претприемач нема идеја како пазарот ќе одговори на долгорочната понуда на претпријатието, а неговите трошоци, за среќа, се сè уште пониски отколку во иднина.

Вистинската мерка за успех како почетен претприемач е колку претприемачот научил за неговите потрошувачи, неговата понуда, пазарот, за бизнисот и за самиот себе. Не се работи за тоа колку бил точен првичниот план или колку работите одат како што било очекувано, туку за тоа со колку знаење се стекнал претприемачот, што не било можно да го имал од порано.

Раниот успех, исто така, не е во стекнувањето на потрошувачи, туку во разбирањето, зошто тие потрошувачи ве одбрале вас, а зошто другите не. Се работи за добивање повратни информации за тоа, кој дел од претприемничката понуда бара подобрување и учење, како да ги претвори повратните информации во подобар производ итн. Воедно значајно е претприемачот да разбере како неговиот бизнис влијае на пазарот, да знае преку искуство од прва рака, што е добро, а што не во неговата работа; каде додава најмногу вредност на неговиот бизнис, а каде постојано губи време.

Учењето и познавањето на сопствениот бизнис се од клучно значење за успехот на истиот. Ако не знаете зошто нешто функционира, тогаш нема како да знаете да одговорите на неизбежните промени на пазарот. Колку повеќе знаете за вашиот бизнис, вашата индустрија и за самиот себе, толку подобро ќе бидете во можност да се прилагодите на промените и да креирате бизнис кој ќе трае.

Претприемништвото е како студент на испит (или ќе положи или ќе падне). Не е работа на претприемачот да биде совршен, туку само да собере искуство и да научи колку е можно повеќе. Без разлика во која фаза е неговиот бизнис, тоа што го научил е круцијално мерило за неговиот успех.

По многу стресни денови и непроспиени ноќи, сопствениците на нови бизниси се соочуваат со големото прашање: *Дали ќе успее мојот бизнис?* Иако само времето навистина ќе покаже, постојат пет начини да се оцени дали еден бизнис е или не е на патот кон успехот.²¹

1. **Профит.** Профитабилноста е најверојатно првата работа на која помислуваат луѓето кога го мерат својот успех. Дали бизнисот заработува пари? Ова е логично,

²¹ <https://www.surepayroll.com/resources/blog/five-ways-to-measure-success-in-your-business>, пристапено на 10.10.2022

доколку остануваат пари по плаќањето на месечните оперативни трошоци и долгови, тогаш нештата се добри. Но, доколку долната линија е постојано црвена, шансите за успех почнуваат да се намалуваат.

2. Зголемување на базата на потрошувачи. Во продолжение на профитабилноста, зголемување на базата на потрошувачи е сигурен знак дека ефективно се достигнува пазарната цел, а во тоа се состои суштината на еден бизнис. Без енергична база на потрошувачи, бизнис успехот ќе биде ограничен, во најдобар случај. Долгорочниот раст на едно претпријатие е врзан директно за претприемничката способност не само да се достигне посакуваната, односно планираната база на потрошувачи, туку истата да се прошири за да се исполнат долгорочни цели на бизнисот. Овде се покажуваат сите тие часови поминати во истражување и развој на маркетинг стратегија. Дали се исплатеше истражувањето?

3. Задоволство на потрошувачите. Задоволството на потрошувачите е индикатор дека едно претпријатие ги разбира потребите на своите потрошувачи. Разбирањето на потрошувачите, и можноста да им се задоволат нивните потреби е од круцијално значење за големината на еден бизнис. Но, треба да се знае дека еден незадоволен потрошувач може да го негира потенцијалниот импакт на неколку задоволни потрошувачи. Имањето на цврста политика за грижа на потрошувачите, ќе допринесе за успехот на претпријатието.

4. Задоволство на вработените. Задоволството на вработените е друг клучен фактор на бизнис успех. Креирање на деловна средина која ги наградува вработените за нивната напорна работа е императив за привлекување и задржување на квалитетни работници. Ако работниците знаат дека се ценети, многу поверојатно е дека ќе се потрудат повеќе кога е потребно. Вработените се неопходен дел од бизнисот. Тие се лицето што ги поздравува потрошувачите. Претприемачите треба да направат сè што е во нивна моќ, тоа лице да биде насмеано.

5. Задоволство на сопственикот. Можеби најважна мерка на успех во бизнисот е тоа дали претприемачот, како сопственик, е задоволен од резултатите на бизнисот кој го поседува. Незадоволството е заразно. Ако сопственикот не е среќен со неговиот бизнис, нема да помине долго време кога неговото незадоволство ќе почне да влијае на вработените, па и на потрошувачите.

Мерењето на успехот е многу важно, бидејќи му овозможува на претпријатието да ги подобри своите перформанси и да направи промени кога работите ќе тргнат надвор од колосек. Деловниот успех може да се мери и со финансиски и со нефинансиски

показатели. Финансиските мерки се фокусираат на финансиските резултати на претпријатието, додека нефинансиските мерки се поврзани со социјалните аспекти на претпријатието.

1.6. Методи за мерење на бизнис успех

Деловниот успех може да се мери на различни начини и да се дефинира на повеќе начини. Бизнис-успехот ја означува способноста на бизнисот да ја оствари својата цел во релативно стабилен временски период во иднина. Деловниот успех е посакуван резултат од работењето. Тоа е достигнување на бизнисот во однос на неговите деловни цели. Бизнисот има формулирани цели и нивно остварување. Деловниот успех покажува дека бизнисот бележи раст, дека е ефективен, ефикасен и профитабилен. Управувањето со деловните перформанси е чин на формулирање на цели на претпријатието, анализа на методите за остварување на тие цели, а потоа создавање начини за менаџерите за поефикасно постигнување на тие цели.

Постојат различни методи за мерење на деловниот успех кои вклучуваат различни фактори за мерење на деловниот успех. Претпријатијата за мерење на деловниот успех користат финансиски и нефинансиски методи. Најчесто користени финансиски методи за мерење на деловниот успех се продажбата, трошоците и инвестициите. Најпопуларна метода за мерење на деловниот успех на претпријатието е EPS (Earnings Per Share). Заработувачката по акција (EPS - Earnings Per Share) се пресметува како однос помеѓу профитот на претпријатието поделен со обичните акции. Покрај претходните во групата на финансиски методи претпријатијата ги користат и растот на заработувачката, растот на готовинскиот тек и поврат на вложениот капитал. Се подразбира дека претпријатијата исто така користат и нефинансиски методи за мерење на деловниот успех, како што се: квалитетот на производот, безбедноста на работното место, лојалноста на клиентите, задоволството на вработените и подготвеноста на клиентот да промовира производ. Претпријатијата кои ги поврзуваат нефинансиските методи со финансиските методи имаат поголеми шанси да остварат подобрување на резултатите од работењето.²²

²² Марина Бадаровска Мишевска (Март 2020) Менаџерски пристапи при мерење на одржливоста на деловниот успех, *KNOWLEDGE - International Journal Vol.38.1*, стр. 187

Според Stacey Papp, секој кој го гледал "Shark Tank" знае дека има многу начини за мерење на успехот во бизнисот. Може да биде тешко да се направи чекор назад и да се погледне во сопствениот бизнис како "ајкула", но тоа им помага на сопствениците да се осигураат дека прават сè што можат за успех на нивното претпријатие и им овозможува да преземат дејствија ако има области што треба да се подобрат. Во продолжение се некои од потешките мерки за мерење на успехот на бизнисот²³:

- **Праг на рентабилност.** Ова е бројот што треба да се добие во даден период (обично месечно или квартално), со цел претпријатието да ги покрие сопствените трошоци и да се одржи, дури и ако не прави профит во некое време.

- **Потрошувачи и потенцијални потрошувачи.** Треба да се води евиденција од каде доаѓаат потенцијалните потрошувачи (директна пошта, електронска пошта, реклами итн.) за полесно да се донесе одлука каде да се распределат средствата наменети за маркетинг. Исто така, треба да се знае колку од овие потенцијални потрошувачи всушност стануваат потрошувачи, што помага да се следи растот.

- **Индикатори на продажба.** Обемот и зачестеноста на продажбата можат да обезбедат информации за севкупниот успех во работењето. Ова може да се раздели на продажба на нови потрошувачи, продажба на постојните потрошувачи, профит по продажба, кои производи/услуги носат најмногу пари или други категории кои би можеле да бидат важни за бизнисот. Следењето на овие броеви може да обезбеди вредна основа за преземање на други активности. На пример, ако се забележи ненадеен пад на продажбата кон постојните потрошувачи, треба да се истражи зошто.

- **Нето приходи / профит.** Профитот, парите кои остануваат откако оперативните трошоци ќе се одземаат од приходите, е прилично важна категорија. Впрочем, сопственикот треба да биде сигурен дека неговиот бизнис сеуште генерира пари откако ќе ги плати трошоците. Бизнис кој штотуку почнува, или оној што се соочува со малку застој, може да има негативен резултат во некои периоди, но треба да се стреми кон постојано зголемување на профитот. Ако постојано се губат пари, време е да се разгледаат начини на кои може да се намалат трошоците или да се реконфигурираат операциите.

Исто така постојат и некои помалку опипливи - но сепак важни - начини за мерење на успехот во бизнисот:

²³ Stacey Papp (2016) The ROI measuring Cup: 7 Metrics That Determine your Business's Success, Fleetmatics Development Limited, достапно на <https://www.verizonconnect.com>, пристапено на 25.10.2022

• **Потрошувачи - нови, повторни и препорачани.** Растечката база на потрошувачи е сигурен знак дека еден бизнис ги достигнува потребите на целната група потрошувачи. Бизнисите напредуваат затоа што потрошувачите сметаат на нив како поволни, но исто така и поради тоа што задоволните потрошувачи ќе го препорачаат бизнисот на други. Треба да се размислува за нудење поттик за препораки, кој ќе се исплати со помош на привлекување на нови потрошувачи, а ќе помогне да се зголеми задоволството на актуелните потрошувачи. Сите информации за клиентите треба да се чуваат на едно место, со можност за следење од каде доаѓаат.

• **Задоволство на вработените.** Вработените се лицето на еден бизнис, тие се критичен дел од едно претпријатие, и доколку претприемачот се осигура дека тие имаат позитивна работна околина, која им овозможува да ги извршуваат своите работни задачи со гордост и ефикасност, тоа за возврат ќе му помогне на неговиот бизнис да успее. Ако вработените се чувствуваат ценети, многу поверојатно е дека ќе се потрудат повеќе кога е потребно за потрошувачот, што ќе го зголеми задоволството на потрошувачите, што пак од своја страна ќе доведе до препораки и нови потрошувачи – а тоа е кругот на животот во бизнисот.

• **Задоволството на сопственикот.** Да не се занемарува сопственичкото задоволство со бизнисот и насоката во која што оди. Ако сопственикот не е среќен, тоа може да се пренесе до вработените, а потоа и до потрошувачите. Важно е одвреме навреме претприемачот да провери дали е задоволен од тоа каде води бизнисот и да направи какви било промени во случај да не е задоволен.

Сите претпријатија се соочуваат со конкуренција, динамичен развој на индустријата, како и менување на лојалноста на клиентите. Поради ова, мошне е важно да се мониторира во која насока се движи претпријатието во неговото работење и каде постојат потенцијални предизвици и можности. Без оглед на индустријата во која работат, претпријатијата треба да постават одредници т.н. milestones како начин за периодично мерење на деловниот успех.

1.6.1. Менаџерски пристапи при мерење на одржливоста на деловниот успех

Одржливоста е деловен пристап на менаџерите кон создавање долгорочна вредност имајќи ги во предвид еколошкото, општественото и економското окружување. Креираната одржливост заснована на клучните столбови е основа за долгорочен успех и

долгорочен опстанок на претпријатието, ја поттикнуваат долговечноста на претпријатието. Одржливоста станува се поважна за сите претпријатија, во сите индустрии. Во денешниот контекст, одржливоста на деловното работење опфаќа внимание на прашањата како што се климатските промени, корупцијата, владеењето на правото, овластување на жените, човековите права, потрошувачката и практиките на синџирот на снабдување. Прашањата од инвеститорите и акционерите за одржливоста на деловниот успех постојано растат.

Мега турбулентното окружување креира нов предизвик за менаџерите за начините како да го одржат деловниот успех на своето претпријатие. Во услови на постабилно и помалку комплексно окружување менаџерите применуваат претежно финансиски индикатори за мерење на одржливоста, како на пример: зголемување на продажбата, зголемување на профитот, зголемување на вредноста на акциите на акционерите и сл. Во динамично и комплексно окружување, кое се карактеризира со поголема неизвесност и ризик, одлуките на менаџерите за одржливост на деловниот успех треба да ги содржат и интересите на стеикхолдерите, како на пример: задоволството на потрошувачите, задоволството на вработените, еколошките аспекти (климатски промени, емисија на штетни гасови, заштита на човековата околина) и други. Одржливоста на деловниот успех треба да се мери со паралелна примена на финансиски и нефинансиски индикатори. Поедноставно кажано, одржливоста е деловен пристап на менаџерите кон создавање долгорочна вредност имајќи ги во предвид еколошкото, општественото и економското окружување. Креираната одржливост заснована на клучните столбови и основа за долгорочен успех и долгорочен опстанок на претпријатието, ја поттикнуваат долговечноста на претпријатието.

Одржливоста луѓето ја практикуваат за идните генерации. „**Одржливоста** е процес на исполнување на сегашните потреби, без да се загрози способноста на идните генерации да ги задоволат своите потреби. Во оваа дефиниција е содржано времето како димензија. Анализирањето на одржливоста на овој начин ни овозможува да разгледаме како нашите сегашни активности влијаат на здравјето на нашите социјални и еколошки системи на краток рок и во подалечната иднина.“²⁴ Технологијата е примарен двигател на промени во современиот свет, но таа не е единствена сила на работа. Прашањето на

²⁴ McKee Annie (2012) *Management: A Focus on Leaders*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, p.547.

одржливоста стана доста важно поради следните три главни причини кои го привлекуваат нашето внимание во последните години.²⁵

1. Климатските промени и потенцијалните ефекти врз луѓето, бизнисите, заедницата и земјите;

2. Масовните пропусти при расудувањето и неетичките бизнис-практики кои уништија многу човечки животи и донесоа на колена големи претпријатија;

3. Глобалната економска криза која делумно се случи во светот, со погрешните промени во клучните финансиски политики, во одделни делови на светот предизвика тешки последици за луѓето, бизнисите, заедниците, како и за светските берзи и за финансиерите.

Обединетите нации ги определуваат следните „три столба на одржливоста“ како најважни и тоа: еколошка, општествена и економска одржливост. **Еколошката одржливост** означува зачувување на ресурсите во окружувањето и биодиверзитетот, креирање одржлив пристап до здрава вода за пиење, како и подобрување на квалитетот на животот кај голем број осиромашено население. **Општествената одржливост** се однесува на подобрување на секојдневниот живот на најголем број луѓе преку подобрување на фер-распределбата на приходот; промовирање полова еднаквост; обезбедување еднаков пристап до сопственост на земјиште, вработување и образование; инвестирање во основно здравство и образование; како и привлекување поголем број корисници. **Економската одржливост** е капацитет на економијата редовно да произведува производи во согласност со долгорочниот економски развој. “Одржливоста на деловните активности се претвора во суштинска компонента што им овозможува на претпријатијата да успеат и да напредуваат. Деловниот сектор стана едно од најважните средства за постигнување на цели за одржлив развој”.²⁶

Одржливоста станува се поважна за сите претпријатија, во сите индустрии. Околу 62% од директорите сметаат дека стратегијата за одржливост е неопходна за да се биде конкурентен денес, а други 22% сметаат дека таа ќе биде потребна во иднина.²⁷ Во денешниот контекст, одржливоста на деловното работење опфаќа внимание на прашањата како што се климатските промени, корупцијата, владеењето на правото,

²⁵ McKee Annie (2012) *Management: A Focus on Leaders*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, p. 548.

²⁶ Álvaro, I. (May 10, 2017) Sustainable Development: the most important business of all businesses, SDG Fund, New York, достапно на www.sdgfund.org, пристапено на 28.09.2023

²⁷ Haanaes, K. (November 2016) Why all businesses should embrace sustainability, Research & Knowledge, Lausanne, достапно на www.imd.org, пристапено на 15.09.2022

овластување на жените, човековите права, потрошувачката и практиките на синцирот на снабдување.

Поконкретно, претпријатијата сфаќаат дека справувањето со климатските промени значи да се работи кон целите: нула емисија, отпад и празнење, со употреба на мерки кои исто така можат да ги намалат трошоците, да ги минимизираат ризиците и да ја зголемат еластичноста.²⁸ Врз основа на истражувањето на 180 претпријатија со седиште во САД, од кои 90 се класифицирани како претпријатија со висока одржливост, а други 90 како претпријатија со мала одржливост. Еколошките политики вклучувале политики за намалување на емисиите на јаглерод, политики за зелени снабдувачки синцири и стратегии за енергија и вода. Општествените политики вклучувале разновидност и еднакви можности, рамнотежа помеѓу работата и животот, подобрување на здравјето и безбедноста и фаворизирање на внатрешна промоција. Политиките поврзани со заедницата вклучувале обврски за корпоративно граѓанство, деловна етика и критериуми за човекови права. Конечно, другите политики се однесувале на клиентите, ризикот на производите и здравјето и безбедноста на потрошувачите. Претпријатијата со висока одржливост прифатиле во просек 40% од овие политики порано, додека претпријатијата со ниска одржливост прифатиле само 10% од овие политики.²⁹

Од истражувањето произлегуваат следните важни констатации: *прва*, претпријатијата со висока одржливост се карактеризираат со структура на управување која експлицитно и директно ги зема предвид еколошките и општествените перформанси на претпријатието, покрај финансиските перформанси; *втора*, претпријатијата со висока одржливост посветуваат особено внимание на нивните односи со стејкхолдерите - како вработените, потрошувачите и невладините организации кои го претставуваат граѓанското општество - преку активни процеси на ангажман; и *трета*, претпријатијата со висока одржливост имаат поголема веројатност да ги мерат и да известуваат за животната средина и општествените мерки, покрај нивните финансиски резултати.

Примената на одржливоста креира повеќе предности, меѓу кои како најважни се сметаат следниве: подобра слика за брендот и конкурентската предност; зголемување на продуктивноста и намалување на трошоците; зголемување на способноста на бизнисот

²⁸ Posner H. (September 5, 2014) Why It Pays for Businesses to Boost Sustainability, GE Reports, New York City, достапно на www.business-humanrights.org, пристапено на 07.10.2022

²⁹ Eccles, R.G. Is sustainability now the key to corporate success? The Guardian, International edition, London, достапно на www.theguardian.com, пристапено на 07.10.2023

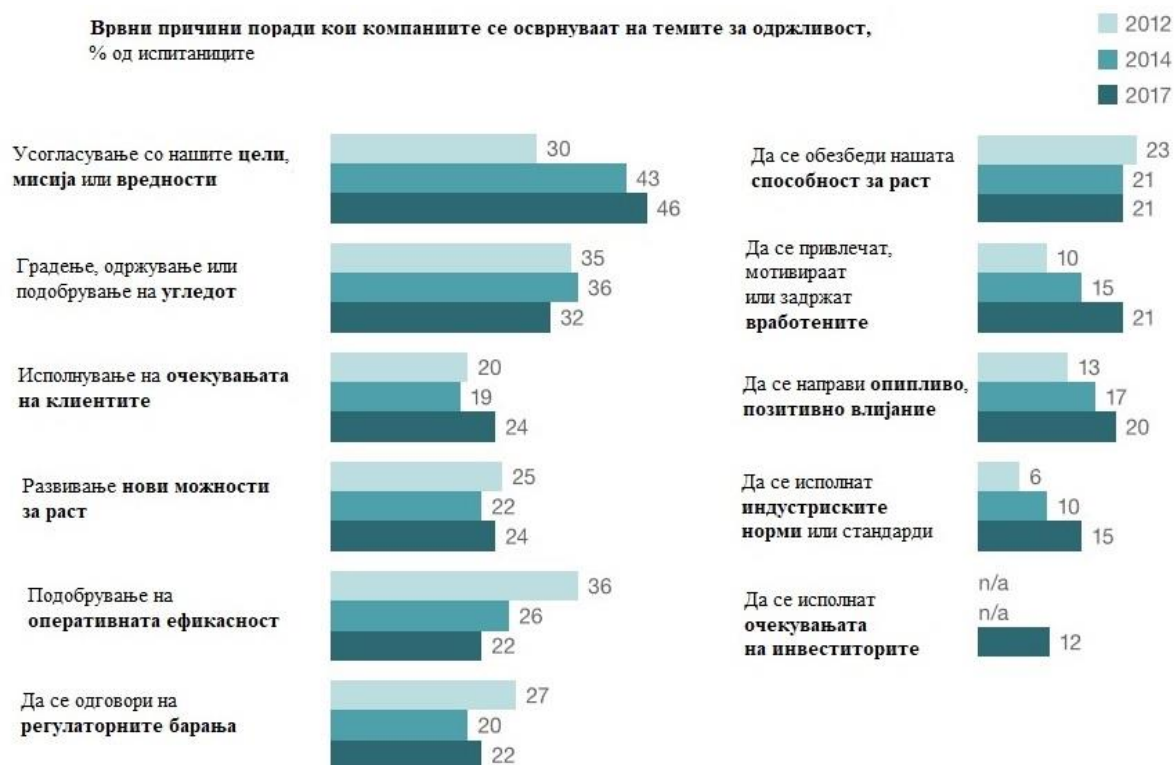
да е во согласност со правната регулатива; да ги привлече вработените и инвеститорите; намалување на отпадот; и да ги направи акционерите посреќни.³⁰

Влијание на стеикхолдерите врз одржливоста на деловниот успех. Интересот на стеикхолдерите за одржливоста на деловниот успех од ден на ден се повеќе се зголемува. „Стеикхолдерите сега бараат силни економски перформанси, покрај тоа што претпријатијата се општествено и еколошки одржливи“.³¹ Влијанието на внатрешните стеикхолдери преку вработените, и надворешните стеикхолдери преку потрошувачите и инвеститорите се зголемува. Прашањата за животната средина, општественото и корпоративното управување станаа сè повеќе влијателни аспекти врз очекувањата на потрошувачите и вработените, поради што претпријатијата ги зацврстија програмите за одржливост што се однесуваат на тие проблеми. Резултатите од истражувањето сугерираат дека некои стеикхолдери стануваат се поважни во работењето на претпријатијата. Остварувањето на очекувањата на потрошувачите се меѓу првите пет главни причини, како и учеството на атрактивноста, мотивацијата или задржувањето на вработените, кое се зголемува уште од 2014 година (Слика 1-2).

³⁰ Rogers, M. (March, 2016) 6 Benefits of Becoming a Sustainable Business, Environmental + Energy Leader, Fort Collins, достапно на www.environmentalleader.com, пристапено на 20.10.2022

³¹ Acquaye, Dr. A. (22 May 2017) Why Sustainability is Important in Business. Kent Business School, University of Kent., достапно на blogs.kent.ac.uk, пристапено на 17.10.2023

Слика 1-2 Мислења на потрошувачите и вработените цитирани како врвни причини поради кои претпријатијата ја прифаќаат одржливоста



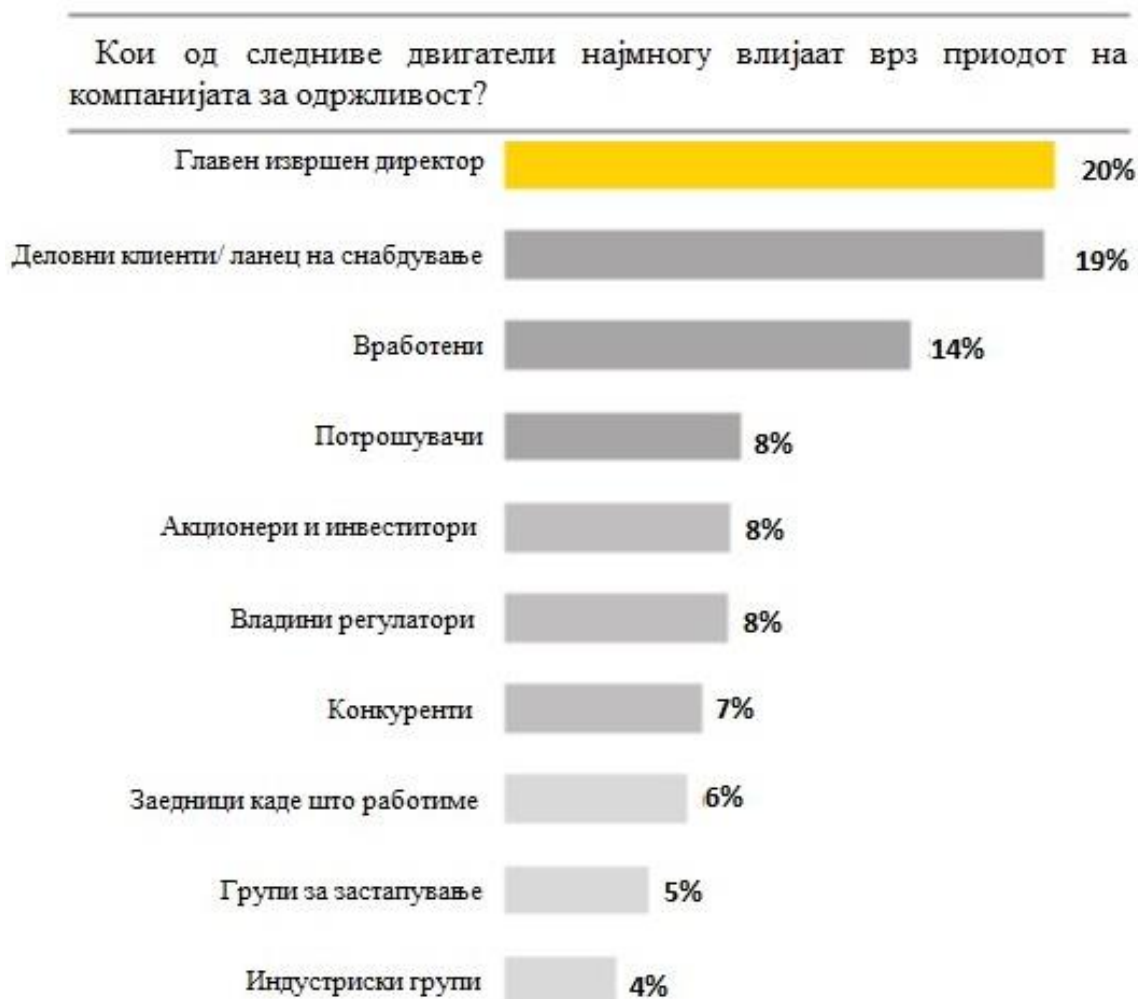
Извор: Bové, A.T., D’Herde, D., & Swartz, S. Sustainability’s deepening imprint, Survey. McKinsey & Company. 2017. New York. p.2. ³²

Прашањата од инвеститорите и акционерите за одржливоста на деловниот успех постојано растат. Така, на пример, врз основа на истражување на 282 респонденти за тоа кои се најсилните двигатели кои влијаат на вашето претпријатие за ориентација кон одржливост, произлегува дека најсилно влијание има главниот извршен директор – CEO со 20%, потоа доаѓаат потрошувачите со 19%, вработените со 14%, акционерите и инвеститорите со 8%, конкурентите со 7% (Слика 1-3).³³

³² Bové, A.T., D’Herde, D., & Swartz, S. (2017) *Sustainability’s deepening imprint, Survey, McKinsey & Company, New York.p.2.*

³³ An EY survey with GreenBiz Group (April 2013), 2013 six growing trends in corporate sustainability, New York. p.10.

Слика 1-3 Кои од следниве двигатели најмногу влијаат врз природот на претпријатието за одржливост

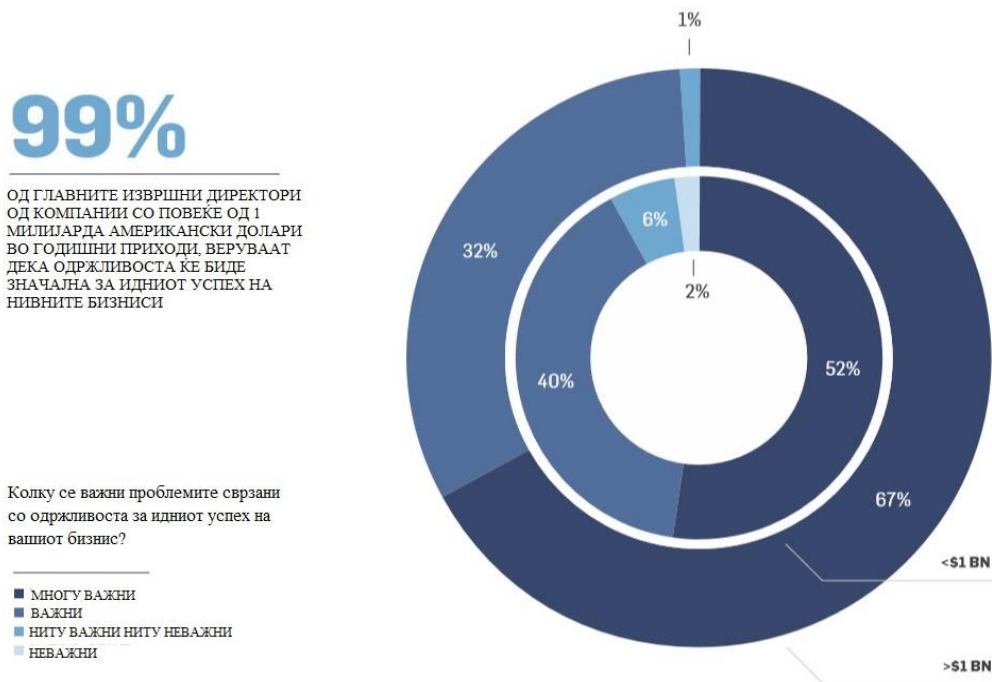


Извор: An EY survey with GreenBiz Group (April 2013) 2013 six growing trends in corporate sustainability, New York, стр.10.

Според Глобалната студија на Обединетите нации спроведена во различни индустрии, податоците покажуваат дека 99% од главните извршни директори на најголемите светски претпријатија веруваат дека проблемите сврзани со одржливоста ќе бидат клучни за идниот успех на нивниот бизнис (Слика 1-4).³⁴

³⁴ The United Nations Global Compact (2019) Accenture Strategy CEO Study on Sustainability, New York City. p.22.

Слика 1-4 Колку се важни проблемите сврзани со одржливоста за идниот успех на вашиот бизнис

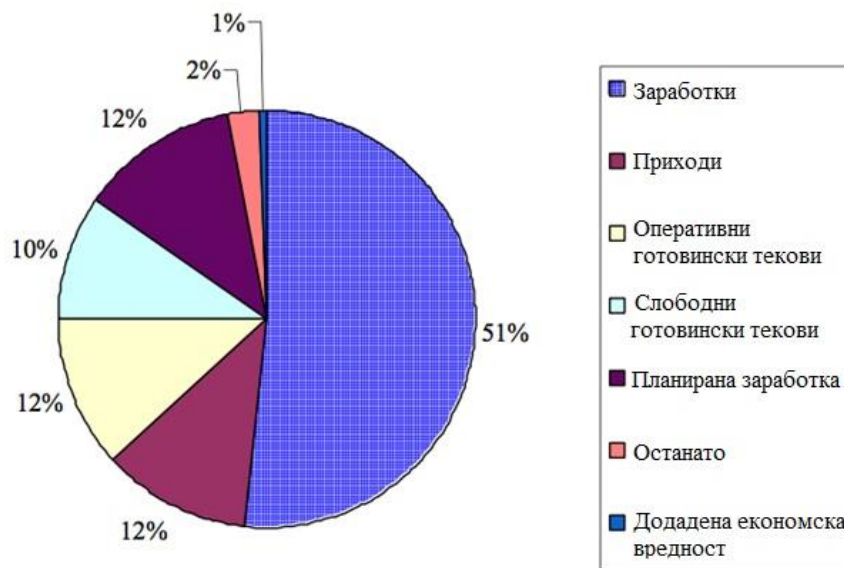


Извор: The United Nations Global Compact —Accenture Strategy CEO Study on Sustainability.(2019). New York City. p.22.

Вистински мерки за деловен успех. За мерење на деловниот успех претпријатијата применуваат различни индикатори, финансиски и нефинансиски. Финансиските индикатори се квантитативни мерки за финансиското здравје на претпријатието. Тие се користат за да се утврди ефикасноста на претпријатието во користењето на своите расположливи ресурси со цел да генерира одржливи приходи од работењето. Најчесто применувани финансиски индикатори се: EPS, ROA, ROE, готовински тек, нето профит, порастот на приходот, порастот на продажбата, ликвидноста, приходот по вработен, пазарната вредност и други. Нефинансиските индикатори се нефинансиски показатели за работењето на претпријатието. Тие се фокусираат на деловниот успех на долг рок и претставуваат квалитативни аспекти на претпријатието. Како најчесто применувани нефинансиски индикатори се : задржување на потрошувачите, индекс на задоволство на потрошувачите, одржливост на животната средина, обука на вработените, задржување на вработените, иновации на нови производи, продуктивноста на вработените и други. Најчесто применуван индикатор за мерење на деловниот успех на претпријатието е заработувачката по една акција-EPS.

Емпириските истражувања спроведени кај 401 финансиски извршни директори покажуваат дека скоро две третини или 257 од претпријатијата го рангирале EPS како клучна мерка на перформансите и е рангирана на првото место на најважните методи за мерење на перформансите за екстерните корисници на информации. Имено, методата како прворангирана е од 159 финансиски извршни директори, како второрангирана од 67 финансиски извршни директори и 31 како треторангирана од страна на финансиски извршни директори, наспроти готовинскиот тек како прворангирана од 36 финансиски извршни директори, како второрангирана од 72 финансиски извршни директори и како треторангирана од вкупно 93 финансиски извршни директори. Понатаму, податоци потврдуваат дека заработувачката, а не готовинскиот тек, финансиските извршни директори ја сметаат за најважната метода за мерење на перформансите на деловниот успех на претпријатијата а кои се однесуваат за екстерните корисници на извештаите (Слика 1-5).

Слика 1-5 Одговори на прашањето „Рангирајте ги трите важни мерки за извештај кон надворешните корисници“ врз основа на анкета на 401 финансиски извршни директори



Извор: Graham, R.J., Harvey, R.C., & Rajgopal. S. (January 11, 2005) The Economic Implications of Corporate Financial Reporting, p.63.

Покрај финансиските индикатори, во претпријатијата се користат и квалитативни мерки за деловниот успех на претпријатието на подолг рок. Врз основа на истражувањето на 157 претпријатија за примената на нефинансиските индикатори³⁵ за

³⁵ Ittner, D. C., & Larcker F.D. (November, 2003) Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement, *Harvard Business Review, Decision Making*, 81, p.3.

мерење на перформансите за деловен успех се покажува дека повеќето претпријатија прават мал обид да идентификуваат области на нефинансиските перформанси кои можат да ја унапредат избраната стратегија. Ниту, пак, применуваат причини – ефекти врска помеѓу подобрувањата на тие нефинансиски области и готовинскиот тек, профитот или цената на акцијата. Од испитуваните 157 претпријатија само 23% применуваат пошироко моделирање за да ги утврдат причините-ефектите што ги мереле, додека останатите 77% применувале минимално причини-ефекти моделирање на перформансите.

Истражувањето исто така потврдува дека 70% од претпријатијата не размислувале за воведување на нефинансиски индикатори за мерење на деловниот успех или негова предвидлива вредност. И после една деценија од споменатото истражување поголемиот број на претпријатија сеуште не успеваат да ги поврзат причините-ефектите во нивниот избор на нефинансиска статистика. Од претпријатијата кои користат причини-ефекти моделирање најмногу го користат ROA (Return on assets – поврат на средства) со 9% кој претставува финансиски однос и го покажува процентот од профитот кој претпријатието го остварува во однос на неговите вкупни ресурси а останатите 14% применуваат ROE (Return on equity - поврат на капиталот) што е мерка на финансиските перформанси на претпријатието и се пресметува како однос помеѓу нето приходот во однос на вредноста на вкупниот капитал на акционерите. ROE (Return on equity - поврат на капиталот) е мерка за тоа колку добро претпријатието го користи капиталот на акционерите за да генерира пораст на заработувачката. Со други зборови таа ја мери профитабилноста на претпријатието во однос на капиталот на акционерите.

Концептот на одржливост на деловниот успех датира од 1987 година во Brundtland Report (уште познат како 'Our Common Future') изработен од неколку земји на ОН. Одржливиот развој беше дефиниран во извештајот како „задоволување на потребите на сегашноста без да се наруши можноста на идните генерации да ги задоволат своите потреби“. Од тогаш интересот за одржливост на деловниот успех постојано расте по нагорна линија. Денес, се разбира, одржливоста означува повеќе од едноставно осигурување дека има адекватна храна и вода или дека нашето население може да биде поддржано од непосредното окружување. Одржливоста на деловниот успех базира на три клучни столбови и тоа: економска, општествена и еколошка одржливост. Според менаџерите, а посебно врвните менаџери, одржливоста ќе има клучна улога и влијание врз идниот успех во работењето на претпријатијата. Прашањата на стеикхолдерите за одржливоста на деловниот успех постојано растат. Резултатите од истражувањето

сугерираат дека некои стейкхолдери стануваат се поважни во работењето на претпријатијата. Остварувањето на очекувањата на потрошувачите се меѓу првите пет главни причини, како и учеството на атрактивноста, мотивацијата или задржувањето на вработените, конкурентите, локалната заедница во која делуваат и други. Истражувањата, исто така, потврдуваат дека EPS е најпопуларна метода и дека е прворангирана најважна метода за мерење на перформансите на претпријатијата. Покрај претходната често се употребуваат и следниве методи: пораст на продажбата, трошоците и инвестициите. Менаџерите треба да ги применуваат и нефинансиските методи за мерење на деловниот успех, и тоа: квалитетот на производот, безбедноста на работното место, лојалноста на потрошувачите, задоволството на вработените и други. Претпријатијата кои ги поврзуваат нефинансиските методи со финансиските методи имаат поголеми шанси да остварат подобрување на резултатите од работењето.³⁶

1.7. Механизам за менаџирање со успешноста од гледна точка на

1.7.1. Фаза на животен циклус

За време на растот на бизнисот, претпријатието ќе помине низ фазите на животниот циклус на бизнисот и ќе најде на различни предизвици за кои се потребни различни извори на финансирање. На пример, бизнисот ќе бара различна стратегија кога станува збор за навлегување на пазарот, развој на бизнисот и задржување на уделот на пазарот. Бидејќи бизнисот созрева, работењето и приоритетите ќе се променат, затоа, исто така, се бара и финансирање на бизнис.

Промените коишто се случуваат во текот на животниот циклус внатре во претпријатијата не се секогаш предвидливи, и се предизвикани од различни фактори. Во секоја фаза постои одреден степен на ризик кој пропорционално опаѓа со влегување на бизнисот во подоцнежните фази на развој. Постои тесна поврзаност на секоја наредна со претходната која пак директно влијае врз нејзината успешност. Една од карактеристиките на сите фази се финансиите кои како проблем ги следат сите фази на развој со намалена зависност која во почетните фази е со најголема прогресивност, а во подоцнежните фази е со дегресивен карактер, бидејќи бизнисот веќе стои на свои нозе и

³⁶ Марина Бадаровска Мишевска, (Март 2020) Менаџерски пристапи при мерење на одржливоста на деловниот успех, *KNOWLEDGE - International Journal Vol.38.1*, стр. 187

од сопственото производство се создава профит. Во подоцнежните фази проблемите кои настануваат се пред се во креирањето на стратегиите и посветеноста на менаџментот. Во теоријата постојат повеќе автори кои ги дефинираат фазите на развој на малите и средни бизниси. Притоа секој автор дава сопствено видување во поглед на дефинирање на бројот на фазите од основањето па се до текот на целиот животен циклус на работење на малите и средни бизниси.

Како садница дрво што никнува и созрева, така и бизнисот ќе бара различни количини на ресурси низ фазите на неговиот животен циклус:³⁷

- **Создавање (start-up)** - оваа фаза е високоризична односно иновациска фаза во која тукушто започнува работењето, сопственикот на претпријатието ги извршува поголемиот број на задачи со мал број на вработени. Во оваа фаза главните проблеми се од природа на привлекување на купувачи и испорака на производи и услуги. Ова е фаза во која обично деловните субјекти не остваруваат профит.

- **Опстанок** - во оваа фаза на развој организационата поставеност е релативно едноставна, бројот на вработени е ограничен, сопственикот и понатаму ги донесува поголемиот број на одлуки.

- **Успех** - во оваа фаза доаѓа до развој на бизнисот, се карактеризира со раст на продажбата, веќе се јавува можност за зголемување на профитабилноста, па дури и може да се зборува и за градење на бренд, за што секако е неопходна екстерна поддршка за понатамошен раст на деловниот субјект.

- **Функционална специјализација** - претпријатието во оваа фаза на развој станува економски стабилно и заработува просечен или натпросечен профит, со што се создаваат можности за вработување на функционални раководители, кои преземаат одредени активности што претходно ги извршувал сопственикот. Во случај кога претпријатието не успева да се прилагоди на промените коишто се воведуваат, може да дојде до пропаѓање или пак, повторно враќање во фаза на опстанок.

- **Раст** - во оваа фаза од развојот на претпријатието сопственикот го вложува остварениот профит и позајмени средства во инвестиции за натамошен раст на претпријатието. Секој неуспех во оваа фаза може да го врати деловниот субјект во фаза на функционална специјализација или опстанок, па дури и до пропаѓање.

³⁷ Sheen Chen, (2014) What Are The Stages of a Business Lifecycle and Its Challenges?, достапно на www.slidegenius.com, пристапено на 18.10.2022

- **Преземање** – во оваа фаза како битен проблем се јавува проблемот како да се финансира и следи растот и дали сопственикот е спремен да делегира одговорности на други вработени. Преминувањето во наредна фаза бара поголема автономија, односно делегирање авторитет на ниското ниво на менаџмент и изградба на систем за контрола на оперативното работење. Ако напорите во оваа фаза се неуспешни, претпријатието или пропаѓа или се враќа во некоја од претходните фази.

- **Зрелост** - во оваа фаза претпријатието мора да ја контролира добивката стекната од брзиот раст. Во оваа фаза станува збор за деловен субјект кој е веќе препознатливо име во бизнисот, но притоа неопходни се нова мисија, визија и влез во партнерства и сојузи со други претпријатија, односно негова експанзија заснована врз диверзификација или пронаоѓање на нови модели на финансирање и нови извори на приходи. Доколку претпријатието сака да ги амортизира ризиците во работењето, мора да биде што поагресивно во иновациите.

- **Доцна фаза на развој (опаѓање)** – ова е фаза која се карактеризира со опаѓање на продажбата, стеснување на пазарот, непостоење на иновативност, зголемување на трошоците и движење на профитот по надолна линија.

Со развој на големите меѓународни пазари и јакнењето на конкурентско-развојните предности, во концептот на раст и развој на современите мали и средни бизниси се воведува производната и технолошко-развојната специјализација како многу битна меѓународна компонента. Со ваквата специјализација развојот се насочува кон производи или услуги за сегментирани целни групи на домашниот и странските пазари или во правец на развој и производство на компоненти или под склопови за меѓународни производи, со што претпријатието стратегиски добива можност да се поврзе со партнери од земјата и странство, а секако да обезбеди и пристап до континуирани иновации. Успешното опстојување и соработката меѓу малите и средни бизниси се неопходни компоненти за обезбедување економски раст и развој и благосостојба во земјата. Малото стопанство е интегрален дел од вкупното стопанство и националната економија и нејзиното функционирање во голема мера зависи од функционирањето на малите и средни бизниси.

Секоја фаза од животниот циклус на бизнисот носи нови или постојани предизвици. Решенијата што можеби одговарале во една фаза може да не одговараат во друга фаза, поради што секогаш треба соодветно да се прилагоди деловниот план и работењето. Во секоја фаза, бизнисот ќе се потпре на финансиски извор кој притоа

помага во надминување на предизвиците со кои се соочува бизнисот. Од помош би било да се воспостави софтвер за сметководство кој ќе даде точна слика за тековниот животен циклус на бизнисот и деталите кои ќе овозможат да се предвидат претстојните предизвици.

1.7.2. Степен на развој на менаџерски способности

Менаџерите покрај управувањето со работата во претпријатието, управуваат и со вработените кои ја вршат работата. Менаџерите на работното место, всушност, се единствениот најважен фактор во ангажирање на вработените, мотивација на вработените и градење на продуктивно работно место. Тие обезбедуваат насоки, користат ресурси и постигнуваат резултати. Тие се клуч за задржување на вработените. Развојот на вештини за управување е значаен за едно претпријатие бидејќи ги гради вештините на вработените за да можат да станат ефективни менаџери и да обезбедат значителна исплата.

Опцијата за развој на управувањето е клучна за ефективното функционирање на претпријатието. Ова е заради моќта на еден менаџер да влијае врз претпријатието преку неговиот надзор врз работата на другите вработени:³⁸

- **Активно слушање** - Тоа значи, менаџерот да посвети целосно внимание на она што другите луѓе го кажуваат, да одвои време за да ги разбере точките што се постигнати, да поставува соодветни прашања и да не се прекинуваат соговорниците во несоодветни периоди.

- **Критичко размислување** - Под оваа вештина менаџерот користи логика и расудување за да ги идентификува предностите и слабите страни на алтернативните решенија, заклучоци или пристапи кон проблемите.

- **Управување со времето** - Менаџерот управува со своето време и времето на другите вработени.

- **Управување со ресурси на персоналот** - Се состои од мотивирање, развој и насочување на вработените додека работат, идентификување на најдобрите луѓе за работата.

³⁸Satyendra Kumar Sarna (2014) Development of Management Skills, достапно на www.ispatguru.com, пристапено на 20.10.2022

• **Разбирање во читање** - Тоа значи разбирање на пишани реченици и ставови во документите поврзани со работата.

• **Социјална перцепција** - Под оваа вештина, раководителот е свесен за реакциите на другите вработени, а исто така разбира и зошто реагираат на одреден начин.

• **Говорење** - Тоа значи дека менаџерите треба да разговараат со другите за ефективно пренесување на информации.

• **Пишување** - тоа е ефективна комуникација во писмена форма, соодветна за потребите на вработените и претпријатието.

• **Управување со финансиските ресурси** - Се состои од утврдување на тоа како да се потрошат пари за да се заврши работата, и водење сметководство за овие расходи.

• **Мониторинг** – Мониторингот, односно следењето е проценка на своите перформанси, како и на перформансите на другите вработени или на организациската работа за да се направат подобрувања или да се преземат корективни активности.

Развојот на вештини за управување им овозможува на менаџерите поефикасно да ја остварат својата работа. Развојот на управувањето, пак, му помага на претпријатието да ги развие личните и организационите вештини на вработените за да можат да бидат ефикасни како менаџери, односно во управување со работата. Целта на обуката во вештините за развој на управувањето е да ги подобри можностите на вработените и, исто така, организациските способности. Инвестирањето во развој на менаџерски вештини на вработените можат да ги направат вработените попродуктивни и поефикасни во своите работни места. Кога претпријатието инвестира во подобрување на знаењето и вештините на своите вработени, инвестицијата се враќа во форма на подобрување на крајните линии преку попродуктивни и ефективни вработени.

Водечките принципи за активности за развој на менаџментот се следниве:

- Да се охрабри растот и развојот на кариерата на вработените;
- Да се подобрат менаџерските вештини и знаења потребни за да се стане ефективен менаџер;
- Да се зголеми мотивацијата и задоволството од работата;
- Да се создаде мрежа од колеги за поддршка и решавање на проблеми, да се промовира тој тим;
- Да се промовира комуникација и планирање низ претпријатието и вмрежаните оддели.

Најчестите задачи за управување вклучуваат управување со индивидуалните перформанси, инструкции на подредените, планирање и распределување ресурси, координирање на меѓусебно зависни групи, управување со перформансите на групите, следење на деловното опкружување и застапување на подредени вработени. Во различни фази на својата кариера, на вработените им е потребен различен вид обука и различни видови на развојни искуства. Иако дипломата може да им помогне на лицата во нивната прва работа, тие треба да стекнат вештини за управување преку обуки и искуство додека напредуваат во текот на нивната кариера. Постојат следниве четири фази на развој на управување со различни исходи на подобрување на вештините (Satyendra K. S., 2014):

1. Функционална компетентност, разбирање на финансиите, сметководството, маркетингот, стратегијата, информатичката технологија, економијата, работењето и управувањето со човечките ресурси.
2. Разбирање на контекстот и стратегијата и како се поврзани меѓусебните организациски процеси, да се внимава на општествените промени, политиката, социјалните вредности, глобалните теми и технолошките промени.
3. Способност да се влијае врз луѓето, засновано врз широко разбирање на луѓето и мотивациите.
4. Рефлективни вештини, да се постават приоритети за работни напори и организациски цели.

Затоа, за да се зголеми ефективноста на развојот на управувањето, претпријатијата мора постојано да ги проценуваат тековните менаџерски способности на своите вработени и да ги идентификуваат потребите на развој на менаџментот за да ги подготват вработените за следната позиција. Ова бара претпријатијата да признаат дека различни вработени имаат различни потреби и дека овие потреби, исто така, се менуваат со текот на времето, додека вработените продолжуваат во својата кариера. Развивање вештини за управување, потребни за да му помогнат на вработениот да ги подобри своите лични компетенции за управување, т.е. да го промени своето однесување. Тоа му помага на вработениот да размислува и да се однесува покомпетентно на своето работно место. Примарна цел и со најголема релевантност за развој на вештини за управување е да му се помогне на вработениот да се подготви и да ја подобри сопствената компетентност во раководна улога. Овие вештини помагаат само во подобрување на перформансите на работното место и организациските перформанси.

Менаџерските вештини разликуваат ефективни менаџери од помалку ефективни менаџери. Развивањето на вештини за управување е толку круцијално за успехот на претпријатието што е потребно да го фокусираат нивното внимание. Литературата за менаџмент е исполнета со списоци на атрибути, однесувања, ориентации и стратегии за подобрување на успешните перформанси. На пример, Pfeffer³⁹ идентификуваше седум клучни практики поврзани со менаџерската и организациската ефективност. Тие обезбедуваат сигурност при вработување, селективно ангажирање луѓе, ја поттикнуваат децентрализацијата и тимови за само-менаџирање, имплементираат високи нивоа на плати врз основа на перформанси, намалување на разликите во статусот и споделување информации. Една меѓународна студија која се фокусираше на разликите во менаџерските атрибути, идентификуваше атрибути како што се: инспиративност, самопожртвуваност, интегритет, дипломатичност, злонамерност, визионерство, административност, егоцентричност, автократија, скромност и автономност. Најпопуларните алатки и техники за управување поврзани со успехот во претпријатието, како што е наведено од истражувањето, се стратегиско планирање, плаќање за изведба, стратешки сојузи, мерење на задоволството на клиентите, анализа на вредноста на акционерите, изјави за мисија и визија, поставување референтна точка, намалување на времето на циклусот, агилни стратегии, самоуправувани тимови и врзани производи.

Овие видови на практики се корисни, но тие не ги идентификуваат самите вештини за управување. Наместо тоа, тие набројуваат организациски стратегии, лични ориентации или филозофски пристапи кон управувањето, а нивната имплементација е обично надвор од експлицитна контрола на индивидуалниот менаџер. Тие се или сложени збирки активности во кои мора да бидат вклучени многу вработени или се когнитивни активности кои немаат бихевиористички карактер. Ефективноста на атрибутите на овие видови списоци зависи од вештината на менаџерот во спроведувањето на истите, а тоа значи дека вработените треба да бидат компетентни во основните вештини за управување. Вештините за управување ја формираат целината од стратегијата за управување, менаџерските практики, алатки и техники, личните атрибути и стил, а работи на тоа да се добијат ефективни резултати во претпријатијата. Со други зборови, менаџерските вештини претставуваат градежни блокови на коишто се потпира ефективниот менаџмент. Поради тоа фокусот мора да биде насочен кон развивање на менаџерски вештини, наместо на стратегии, алатки и техники или стилови.

³⁹ <https://www.ispatguru.com/development-of-management-skills>, пристапено на 12.03.2023

Неколку основни карактеристики ги демаркираат менаџерските вештини и поради нив тие се разликуваат од другите видови на менаџерски карактеристики и практики (Satyendra K. S., 2014):

- Прво, **менаџерските вештини се бихејвиористички**. Тие не се лични атрибути или стилски тенденции. Менаџерските вештини се состојат од збир на активности кои лесно се идентификуваат, а коишто менаџерите ги извршуваат и кои водат до одредени исходи. Вештините можат да бидат набљудувани од другите, за разлика од атрибутите кои се чисто умствени или се вградени во карактерот. Со оглед на тоа што луѓето со различни стилови и карактери можат различно да ги применуваат вештините, сепак, постојат основни атрибути во ефективни перформанси на вештини кои се вообичаени во низа индивидуални разлики.

- Второ, **менаџерските вештини се контролираат**. Изведувањето на овие однесувања е под контрола на менаџерот. Менаџерските вештини може да бидат свесно демонстрирани, практикувани, подобрени или ограничени од самите менаџери. Вештините, секако, може да ангажираат и други вработени и бараат когнитивна работа, но тие се однесувања што луѓето можат сами да ги контролираат.

- Трето, **менаџерските вештини се развојни**. Перформансите можат да се подобрат. За разлика од одредени лични или карактерни особини, кои остануваат релативно постојани во текот на животот, вработените можат да ја подобрат својата компетентност во изведбата на вештините преку пракса и по пат на повратна информација, односно т.н. feedback. Поединците можат да напредуваат од помала компетентност до поголема компетентност во менаџерските вештини.

- Четврто, **менаџерските вештини се меѓусебно поврзани и се преклопуваат**. Тешко е да се демонстрира само една вештина во изолација од другите. Вештините не се едноставни, повторувачки однесувања, туку тие се интегрирани групи на сложени одговори. Ефективните менаџери особено мора да се потпираат на комбинации на вештини за да ги постигнат посакуваните резултати. На пример, за ефективно мотивирање на другите, може да бидат потребни вештини како што се поддршка на комуникација, влијание, зајакнување и самосвест. Ефективните менаџери, со други зборови, развиваат констелација на вештини што се преклопуваат и се поддржуваат едни со други и што овозможуваат флексибилност во управувањето со различните ситуации.

- Петто, **менаџерските вештини понекогаш се контрадикторни или парадоксални**. На пример, основните менаџерски вештини не се ниту сите нежни и

хуманистички по ориентација, ниту пак се сите напорни и директивни. Тие не се ориентирани ниту исклучиво кон тимска работа и меѓучовечки односи, ниту исклучиво кон индивидуализам и техничко претприемништво. Различни вештини се типични за најефикасните менаџери, а некои се чини дека се некомпатибилни.

Менаџерските вештини се бихејвиористички и како такви тие можат да бидат надградувани и контролирани од страна на менаџерот и иако можат да бидат контрадикторни по својата природа, тие меѓусебно се надополнуваат, што го прави еден менаџер повеќе или помалку ефективен. Менаџерот кој поседува добри менаџерски вештини може полесно и со помалку пречки од внатрешни и надворешни влијанија да го придвижи претпријатието напред кон остварување на неговата мисија и визија, како и кон остварување на деловните цели на претпријатието.

1.8. Вештини потребни за бизнис успех

Водењето бизнис е предизвикувачко но задоволувачко патешествие. Штом еднаш претприемачот се реши дека неговата идеја може да успее како бизнис, треба да одвои време за да види дали ги има потребните вештини за да може успешно да го води бизнисот.

Потребни се многу вештини за да се води свој бизнис. На самиот почеток, претприемачот може и да ги нема сите потребни вештини. Но, за да се идентификуваат областите во кои му е потребна надоградба, претприемачот треба да размисли дали ги има потребните вештини во следниве области:

- Ефективно менаџирање на тимот.
- Водење, мотивирање и менторирање на вработените.
- Преговарање со вработените и потрошувачите.
- Истражување на бизнис идеи.
- Темелно разбирање на финансиски извештаи и индикатори.
- Финансиско прогнозирање и менаџирање со готовинскиот тек.
- Рекламирање и маркетинг на сопствените производи.
- Освојување нови бизниси и зголемување на продажбата.

Некои од наведените менаџерски вештини претприемачот ќе ги има од самиот почеток, дел ќе ги надгради и усоврши во текот на работењето, а со еден дел ќе треба да се стекне, доколку сака бизнисот да му успее.

1.9. Фактори кои влијаат на континуирани организациски промени

Промените инволвираат континуирани прилагодувања на надворешните услови на претпријатијата во непосредното окружување, паралелно со растот на домашната стабилност. Овој процес ја поставува дилемата за стабилност на промените, со кои може да се справиме само преку визија за иднината, што значи интеракција во околината преку флексибилна организациска структура, користење на напредна технологија и постоење на систем за наградување на работниците кој се одразува на вредноста на приоритетите на организациските норми и индивидуалните потреби.

Претпријатијата се соочуваат со два вида на притисок во корист на промените: надворешен и внатрешен. Во однос на надворешните фактори, претпријатијата се обидуваат да ги стабилизираат приливите и одливите. На пример, претпријатието може да примени (ЈТ -Just in time) систем на менаџирање на времето на залихите, за да ги менаџира материјалните ресурси и да се обиде да добие квалитетни производи, со цел да се обезбедат нарачки. Од друга страна степенот до кој претпријатието е во можност да ја контролира околината е ограничен. Промените во околината мора да се компензираат во организациските промени ако претпријатието сака да остане ефективно. Промените може да бидат одредени од силата на внатрешната средина на претпријатието. Ниската продуктивност, отсуството од работа, обртот, саботажата, штрајк на вработените се фактори кои покажуваат дека промената во менаџментот станала неопходна. Во многу случаи, внатрешните сили кои се појавуваат како одговор на организациските промени се дизајнирани да се справат со надворешните фактори. Меѓутоа, факторите кои ги покренуваат промените се⁴⁰:

- Надворешни фактори кои можат да бидат контролирани во помал обем од менаџерите.
- Менаџерите на претпријатијата мора да одговорат на промените на пазарот: нови производи претставени од конкуренцијата, засилување на нови производи, рекламен попуст на различни категории на производи или подобрување на понудата на услуги кон потрошувачите кои сакаат да купат производи или услуги поевтино и со подобар квалитет.
- Промените во технологијата со воведување на компјутери и индустриски работи

⁴⁰ Alexandru Rizescu, Cosmin Tileaga (2016) Factors influencing continuous organizational change, *Journal of Defense Resources Management*, Vol.7 Issue 2 (13), p.139

дозволуваат брзо решавање на комплексни проблеми во производството и менаџирањето, помагајќи да се намалат трошоците и да се подобри квалитетот.

- Зголемување на комплексноста на животот генерира комплексни комуникациони системи како што се социјалните мутации.
- Внатрешните фактори дејствуваат преку промените во рамките на претпријатието, процесите на донесување на одлуки, комуникации, внатрешни персонални односи, водство, стил на менаџментот, итн.

Организацискиот развој претставува одговор на техничките, економските, политичките, социјалните, културните промени кои се случуваат во внатрешната и надворешната средина на претпријатието. Претпријатијата работат посигурно во средина каде промените се решаваат брзо. Можноста на претпријатијата да се адаптираат побргу на овие промени, во голема мера зависи од нивната конкурентност и конечните перформанси во користењето на ресурсите. Од сите промени кои заземаат место во надворешната средина на претпријатието, најистакнати се оние кои водат до ефективни организациски акции. Тие се: глобализација, компјутеризација и менаџерски иновации.⁴¹

Глобализацијата повлекува промени во рамките на генералните пазари од надворешната средина во која претпријатието оперира. Нови пазари, промени во рамките на поранешните социјалистички земји, земјите во развој од Азија, доведуваат до создавање на нови светски економии, со поглед кон глобализациските трендови. Во овие околности, генерално и делумно продуктивните претпријатија мора да се адаптираат на новите услови, што значи промени кои водат до организациски развој со фаворизиран ефект на ефикасноста.

Компјутеризацијата ги утврдува промените на користеното знаење од различни полиња. Подобрените процедури на собирање, складирање, пренос и користење на податоците се одразува на редуцирање на трошоците и подобрување на квалитетот на производите и услугата. Промените во информациите водат до зголемување на можностите за споделување на информациите помеѓу организациите и утврдување на промените во рамки на претпријатието.

Иновациите во полето на менаџерскиот одговор на глобализацијата и трендот на информатизација, создаваат нови структурни форми на организација (на пример, тип на

⁴¹ Alexandru Rizescu, Cosmin Tileaga (2016) Factors influencing continuous organizational change, *Journal of Defense Resources Management*, Vol.7 Issue 2 (13), p.140

мрежна организација), нова стратегиска алијанса што го менува начинот на размислување на производството на продукти или обезбедување услуги. Во однос на покомплексната и постојано променлива средина, нема претпријатие, без разлика колку е моќно, што може само да ги контролира промените, што за возврат бара прибегнување кон различни стратегиски алијанси.

Организацискиот развој е потребен за промена на менталитетот на менаџерите и подредените во рамките на претпријатието, поврзан со зголемувањето на флексибилноста, неговата адаптација на промените што се случуваат во средината, со цел зголемување на употребата на ресурсите на ефикасен начин. Секоја промена на егзогените и ендегените варијабли, која влијае на работата на претпријатието, ќе повлече промени во организацискиот домен, кои недоволно развиените претпријатија ќе ги материјализираат во подобрување на сите компоненти од менаџерскиот систем. Во случај на солидно претпријатие, организацискиот развој може да ги вклучи сите или некои прашања поврзани со промените наметнати од некои променливи. Исто така, на вработените во претпријатието треба да им се помогне да разберат дека тековната организациска структура треба да се прилагоди на новите барања вклучени во транзицијата кон пазарна економија и тоа дека тековниот информациски систем треба да се промени во ефикасен инструмент, достапен на менаџерите. Очигледно, нивните одлуки, бараат оправдување, користејќи партиципативни методи и менаџерски техники.

Овој чекор е есенцијален затоа што една претпоставка е дека во создавањето на човечките ресурси во рамките на претпријатието во кое постојниот менаџерски систем и тековната кадровска политика не се конзистентни со барањата на пазарот. Разбирањето на потребите за промена не претставува знаење на фактот дека продолжувањето на процесот на менаџирање и извршување со старите структури во нови услови, неизбежно води, порано или подоцна, до ситуации кои се критични за претпријатието. Основните карактеристики на организациските промени се следниве⁴²:

Релативната предност е димензија која се однесува на уникатните користи донесени од промените. Оваа димензија е важна во фазата на проценка од процесот на одлучување. Релативната предност на промената на формата на повисоките штедни влогови во социјалните конфликти, психолошка или безбедносна, прави висока продуктивност.

⁴² Alexandru Rizescu, Cosmin Tileaga (2016) Factors influencing continuous organizational change, *Journal of Defense Resources Management*, Vol.7 Issue 2 (13), p.141-142

Влијание на социјалните врски. Многу од промените, за среќа, имаат одлучувачко влијание врз социјалните врски внатре во таргет системот и врските помеѓу таргет индивидуалците или групите од надворешната средина. Промените може да креираат нови лидери или нови правила.

Деливост. Се однесува на степенот во кој промената може да се имплементира на ограничена скала.

Реверзибилност. Големината на реверзибилноста е тесно поврзана со деливоста. Се однесува на леснотијата со која може да се обнови статус кво ситуацијата, во ситуација каде промената е подоцна одбиена.

Комплексност. Можноста промената да биде направена доброволно е помала. Тешкотијата од користење и сфаќање на промената е голема. Оваа карактеристика е важна за фазата на проценка и користење на промената. Различни индивидуалци може различно да одговорат. Агентите мора да бидат подготвени да посветат значително време објаснувајќи ги техничките аспекти на промената и целта на нејзината примена.

Компатибилност. Соодветната употреба на промената е многу важна. Ситуацијата вклучува социолошки, психолошки и културни фактори. Агентите за промена мора да имаат значителна грижа околу обезбедувањето на хармонија по промената, со бројни елементи како вредности и верувања во групата, ниво на едукација, историја на промените во претпријатието и сл.

Комуникација. Леснотијата со која информациите може да бидат дисеминирани на промената е друга темелна карактеристика. Некои социјални структури се повеќе отворени за директна комуникација помеѓу луѓето отколку други. Ова е вистина за двете социјални групи. Комуникацијата е важна во фазата на свесност и е во интерес на процесот на одлучување.

Време. Брзината со која се претпоставува промената е важен фактор. Мораме да мислиме оптимално. Најсоодветно темпо на промената може да не кореспондира со максималната можна стапка. Промената тогаш ќе биде пребрза или пребавна. Оваа големина се смета како критериум во изборот на стратегии за промена.

Стратегии за организациски промени и развој. Организацискиот развој е постојан и планиран обид да се промени претпријатието, да стане поефикасно и почовечно. Фактот дека организацискиот развој е плански, различен од рутинските и случајните обиди, зазема место во сите претпријатија. Постојаните напори на организацискиот развој се во најмалку две работи: се протегаат во долг период и стануваат елемент на организациската култура.

Формирање на тимски дух е стратегија со цел зголемување на ефективоста на работните тимови преку подобрување на интерперсоналните процеси, појаснувајќи ги целите и улогите. Терминот *дух* може да упатува и на постојани работни тимови, оперативни групи, департмани или луѓе од различни сектори на претпријатието коишто мора да работат заедно за да ја постигнат саканата цел.

Управувањето со целосен квалитет е систематски обид да се постигне постојано подобрување на квалитетот на производите и услугите на претпријатието. Помеѓу типичните карактеристики на управувањето со квалитетот се фокусот на задоволството на клиентот, грижата за добри релации со добавувачите, постојано подобрување на работните процеси, спречување на грешки, обемна обука на вработените.

Реинженеринг е радикален редизајн на организацискиот процес за постигнување на главни подобрувања на временските услови, трошоците и квалитетот на услугите. Неговата цел не е да се приспособат постојните структури или технологии, туку да се одговори на прашањето: Што е фокус на работењето. Стратегијата може да се примени во целото претпријатие или во некој департман. Во суштина, голем дел од реинженерингот е насочен кон една или повеќе цели како намалување на средните чекори за насочување на процесот, јакнење на соработката помеѓу оние кои се инволвирани во процесот. Стратегијата е продолжена во областите каде бирократијата е високо застапена. Големите добивки се можни преку напредна технологија и дерегулација на конкуренцијата. Такви полиња се осигурувањето, банките, берзанските брокери и телекомуникациите.

Намалувањето се состои од сет на активности фокусирани на менаџментот на претпријатието со цел да се подобри ефикасноста, продуктивноста и конкурентноста. Усвојувањето на стратегијата влијае врз бројот на вработените и процесот на работа. Четири карактеристики од оваа стратегија се сметаат како неопходни во разликување на феномените како што се организациски пад или разрешување:⁴³

- стратегијата инволвира сет на акции преземени намерно.
- стратегијата инволвира намалување, како трансфер, асистирање на луѓето да најдат некоја работа и сл.
- зголемување на ефикасноста на претпријатието.

⁴³ Alexandru Rizescu, Cosmin Tileaga (2016) Factors influencing continuous organizational change, *Journal of Defense Resources Management*, Vol.7 Issue 2 (13), p.143.

- влијае врз процесот на работа, намерно или не.

Ако големината на стратегијата за редукција биде прифатена како решение за зголемување на перформансите и конкурентноста, важно е да знаеме која е линијата помеѓу почетните очекувања и достигнувањата. Се чини дека ефектите не се далеку од очекувањата. Кога стратегијата се користи без претходен тренинг предизвикува сериозни организациски дисфункции, кои се посебно истакнати во неможноста за претставување на било која форма на подобрување на активноста, дури и во зголемување на организациската неефикасност.

Глава 2 Природата на организациските промени и нивното влијание врз менаџерската ефективност и ефикасност

2.1. Ефективен лидер наспроти ефикасен менаџер

Лидерите ги инспирираат другите да ги следат, а менаџерите одржуваат контрола. Терминот „менаџер“ се однесува на лице задолжено за други. Лидерите не се секогаш формално задолжени - тие самите преземаат одговорност. Дефинициите на термините се различни, но сепак, менаџерот и лидерот одат рака под рака. Лидер без менаџерски вештини е неефикасен исто како менаџер кој не може да води. Постојат клучни разлики помеѓу овие две улоги. Лидерот иновира, развива и инспирира доверба. Менаџерот, од друга страна, управува и одржува, според статијата во "Вол Стрит журнал"⁴⁴, "Која е разликата помеѓу менаџментот и лидерството?" Во написот се наведува книгата на Warren Bennis од 1989 година "За станувањето лидер". Менаџерите се фокусираат на системите и структурата, имаат краток видик и прашуваат како и кога. Лидерите имаат перспектива од долг дострел и прашуваат што и зошто. Лидерите предизвикуваат, поттикнуваат и ја прават вистинската работа. Менаџерот прифаќа статус-кво, класично добар војник е, и од него се очекува да ја направи вистинската работа. Денес, по неколку децении од првото издание на W.Bennis, (1989), би можеле да го дефинираме менаџментот со малку поголема почит и сочувствителност и да му дадеме важно место во улогата на лидерот. Ефективното лидерство не се гледа како „подобро“ од ефективниот менаџмент, туку како негово природно надополнување; овие пристапи сега се смета дека имаат различен фокус и бараат различни вештини, т.е. менаџирањето вклучува строгост, јасност, планирање, контролни мерки, ориентиран е кон резултатите итн. Многу луѓе кои денес се наоѓаат во улога на менаџери односно лидери, разбираат дека од нив се бара и да водат и да менаџираат, користејќи суптилен микс од најдобрите делови од овие две дефиниции.⁴⁵

Менаџерите контролираат. Менаџерите ја одржуваат контролата - и тоа не е нужно лоша работа. Ефективното управување е од клучно значење за да се завршат работите. Менаџерите ги следат поставените планови и ја следат крајната линија со мерења кои служат како проверки и балансирања. „Ефективните менаџери им помагаат

⁴⁴ Chris Hardesty, (March 2011) What is the Difference Between Management and Leadership? - Wall Street Journal, достапно на www.wsj.com, пристапено на 10.10.2023

⁴⁵ Cameron, E., & Green, M. (2024), Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change (6th ed.), Kogan Page, p. 146

на другите да сфатат како да се дојде до целта брзо, профитабилно и среќно“, вели Ен Лантам (Ann Lantham), претседател на Easthampton, бизнис консултантска компанија Uncommon Clarity. „Менаџерите се фокусираат на развојот на процесот и создавање на ефикасност“, вели Едит Ондерик-Харви (Edith Onderick-Harvey), претседател на извршната консултантска компанија Factor In Talent. Менаџерите честопати бараат да го оптимизираат она што се случува во нивниот дел од организацијата и да се фокусираат на стабилноста.⁴⁶

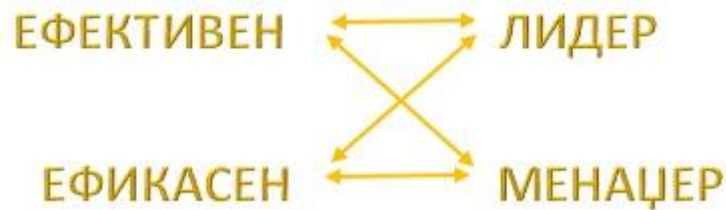
Лидерите инспирираат. Лидерите создаваат пат и визија што ги мотивира другите вработени да го следат. Лидерите ги инспирираат другите да работат најдобро што можат. Лидерството не се состои во тоа што лидерот прави, туку како другите реагираат на она што тој го прави. Лидерите мора да имаат благослов од луѓето под нив. „Лидер може да води само затоа што луѓето гледаат некаква вредност во неговото следење“, вели Rich Henson, издавач на Progressive Business Publications, кој креира програми за обука и материјали за развојот на лидерството и менаџментот.⁴⁷

Еден мал бизнис ќе функционира поефикасно со менаџери кои исто така служат како лидери. Во еден од извештаите на "Вол Стрит журнал" се наведува дека некогаш во фабриките за време на индустриската ера имаше простор за менаџери кои едноставно ги следеа наредбите и се фокусираа на ефикасноста. Современата економија бара познавање на луѓето. Работниците веќе не се сметаат за свиоци во тркалото. Вработените бараат од менаџерите да дефинираат не само насока, туку и цел. Иако лидер не мора да биде во менаџерска позиција, најдобрите лидери често напредуваат на ниво на управување.

⁴⁶ Shawna De La Rosa, Difference Between Effective Management & Effective Leadership, достапно на azcentral.com, пристапено на 19.10.2022

⁴⁷ Shawna De La Rosa, Difference Between Effective Management & Effective Leadership достапно на azcentral.com, пристапено на 19.10.2022

Слика 2-1 Комбинирање на зборовите: „Ефективен“, „Ефикасен“, „Лидер“ и „Менаџер“



Извор: <https://kristi99.wordpress.com/2009/01/11/effective-leaders-and-efficient-managers>, пристапено на 10.10.2023

Ефективен лидер е оној кој ги гледа истите работи како и сите други, но може да види нешто големо - навистина вредно за труд, а другите не можат; го дефинира како примарно нешто, го покажува на другите и ги понесува со себе; одличен за водење ефективни менаџери (кои, пак, ефективно управуваат со луѓето од кои зависи дали визијата ќе стане реалност).

Ефикасниот лидер, исто така, гледа перспективи и нови можности, има своја визија и ги дефинира примарните работи за него. Покрај тоа, тој/таа е одличен во методите на работа (т.е. како треба да се прават работите), но не е толку добар за да може да ги понесе и другите со себе. Значи, тој/таа продолжува сам колку што го носи полетот. Ефикасниот лидер може да постигне одлични резултати кога соработува со ефективни менаџери (кои за возврат можат ефективно да управуваат со луѓето од кои зависи дали визијата ќе стане реалност).

Ефективниот менаџер има потреба од некој кој ја покажува крајната цел и кажува кои се примарните работи (т.е. треба да соработуваат и со двата вида на лидери). Потоа тој/таа е одличен во организирањето секојдневни активности давајќи им приоритет на важните работи, комуницирајќи со луѓето, изнаоѓајќи ресурси, вршење на краткорочно планирање и употребувајќи ја работата на другите преку ефективно делегирање (т.н. stewardship delegation или управувано делегирање при кое фокусот е на **што** а не **како**, на **резултатите** а не на **методите**). Ефективен менаџер би можел да биде најсоодветен за управување со група висококвалификувани специјалисти кои се занимаваат со комплексни и нестандартни прашања.

Ефикасен менаџер е оној кој добро и навремено ги извршува задачите, со оглед на тоа што некој веќе ги дефинирал примарните работи (т.е. лидерот) и некој ги ставил

на прво место (т.е. ефективен менаџер). Бидејќи тој/таа точно ги познава методите за извршување на зададените задачи, тој/таа може да има тенденција за т.н. *gopher* делегирање (т.е. делегирање во стил "Одете за ова, одете за тоа, направете го ова, направете го тоа и кажете ми кога ќе заврши") и, бидејќи тој/таа е фокусиран на методи, тој/таа станува одговорен за резултатите. Еден ефикасен менаџер би можел да управува со рутински операции кои се во тесна врска со времето или операции кои може да се стандардизираат.

Како што може да се види, барем теоретски луѓето можат лесно да соработуваат и да го користат ефектот на синергија со цел да ги дефинираат примарните работи и да направат нешто големо и да функционираат како процес кој трае.

2.1.1. Аспекти на ефикасни наспроти ефективни менаџери

Накратко, ефикасните и ефективните менаџери ги карактеризираат следниве аспекти, (слика 2-2):

Слика 2-2 Аспекти на ефикасни наспроти ефективни менаџери

Ефикасен менаџер

- Ги извршува правилно работите
- Стекнува знаење
- Работи понапорно
- Решава проблеми
- Гледа проблем во секоја можност
- Собира податоци
- Штеди пари
- Максимизира профит
- Одговара на прашања
- Знае дека половина од буџетот за рекламирање е залудно потрошен

- Гледа наназад како низ ретровизор

- Гасни мали пожари
- Како термометар е – реагира на промени

- Ќе биде шокиран од иднината
- Гледа делови од животното
- Ја користи левата страна од мозокот

Ефективен менаџер

- Ги извршува вистинските работи
- Применува знаење
- Работи поаметно
- Ги искористува можностите
- Гледа можност во секој проблем
- Ги толкува податоците
- Прави пари
- Го оптимизира профитот
- Ги поставува вистинските прашања
- Знае која половина од буџетот за рекламирање е залудно потрошена

- Гледа надалеку како низ перископ или од хеликоптер

- Креира мерки за превенција од пожар
- Како термостат е – ги предвидува промените

- Ќе ја шокира иднината
- Го гледа целото животно
- Ја користи десната страна од мозокот

Извор: www.agiftofinspiration.com.au, пристапено на 10.10.2023

Многу претприемачи, последното нешто за што сакаат да се грижат (или да прават) е управување со луѓе. Сакаат да излезат на пазарот, да ги запознаат потрошувачите и да создадат одлични производи и да внесат возбудливи нови можности во нивното претпријатие. Но, освен ако не ангажирале луѓе да ја преземат задачата за управување со нивните вработени, тогаш мораат тоа да го направат сами.

Според авторот Peter Economy⁴⁸, добриот лидер ги користи следниве седум есенцијални лидерски клучеви:

1. **Мудро делегирање.** Клучот за лидерскиот успех е да се научи ефективно да се делегираат: одговорноста за завршување на задачите и авторитетот кој е потребен за да се завршат работите. Многу шефови чувствуваат дека треба да ја контролираат секоја мала работа што ја прават нивните вработени. Ова е рецепт за катастрофа. Кога се делегира работа на вработените, се зголемува целокупниот обем на работа што може да се постигне, додека воедно се развива довербата, лидерството и работните вештини на вработените.

2. **Поставување цели.** Секој вработен има потреба од јасно дефинирани цели кон кои се стреми. Не само што целите им даваат насоки и смисла на вработените, туку тие осигуруваат дека вработените работат кон остварување на целокупните организациски цели. Поставените цели треба да бидат специфични и мерливи, а потоа треба редовно да се следи напредокот на вработените кон постигнување на зададените цели.

3. **Комуницирање.** Премногу шефови комуницираат премногу малку. Честопати е тешко за сопствениците на бизниси и извршни директори тековно да ги информираат своите вработени за најновите организациски новости. Без оглед на тоа, мора да вложат максимални напори за да им ги дадат на вработените потребните информации за брзо и ефикасно извршување на нивните работни задачи.

4. **Имање време за вработените.** Пред сè, лидерството е работа со луѓето. Кога еден вработен има потреба да разговара со својот претпоставен - без оглед на причината – лидерот треба да го издвои потребното време за тоа. Да ја стави работата настрана за миг, да го спушти својот паметен телефон и да се фокусира на лицето што стои пред него.

5. **Препознавање на достигнувањата.** Секој вработен сака добро да ја заврши работата. И кога вработените добро си ја вршат работата, сакаат признанија од нивните шефови односно сопственици. За жал, малку шефови/ сопственици прават нешто повеќе во

⁴⁸ <https://www.inc.com/peter-economy/7-keys-becoming-effective-manager.html>, пристапено на 10.10.2023

смисла на признание и наградување на вработените за добро завршената работа. Постојат многу работи кои сопствениците можат да ги направат, за да им оддадат признание на вработените, што чинат мали или никакви пари, лесни се за имплементирање и за тоа се потребни само неколку минути за реализација.

6. Изнаоѓање трајни решенија. Без разлика колку е тежок проблемот, секогаш постои брзо решение, а лидерите се најсреќни кога изнаоѓаат решенија за проблемите. проблемот е што, во нашата ревност да ги поправиме работите брзо и да преминеме кон следниот предизвик, често го превидуваме трајното решение кое може да ни одземе повеќе време. Иако е позабавно да се биде „пожарникар“, кога има проблем во една организација, потребно е да се најде и да се реши *причината* за проблемот, наместо едноставно да се третираат симптомите.

7. Да не се сфаќа премногу сериозно. Без сомнение, водењето на претпријатие е сериозна работа. Производите и услугите мора да бидат продадени и испорачани, и мора да се наплатат пари. И покрај сериозноста на овие одговорности, успешните лидери успеваат да ги претворат своите претпријатија во забавни места за работа. Наместо да имаат вработени кои ќе ги бараат сите можни причини да отсутуваат од работа, да доцнат на работа или да си одат дома порано, претпријатијата во кои се работи напорно но во исто време е и забавно, имаат положална и поенергична работна сила.

Промената е постојана во која било организација која сака да остане профитабилна и конкурентна денес. Управувањето со таа промена претставува постојан предизвик за компании од било која големина. Без разлика дали се работи за имплементирање на нова технологија, ажурирање на деловни процеси, подобрување на услугата кон потрошувачите или преземање на дигитална трансформација, имање конзистентен процес за управување со промени може да помогне да се олеснат промените и да се олесни транзицијата на организацијата.

Промените не се случуваат во вакуум. Дури и кога очекуваме и планираме промени, може да се појават блокади и пречки, што го отежнува движењето напред кон нов предизвик. Но имањето план кој ги вклучува луѓето, го дефинира процесот и резултатите од спроведувањето на промените и ја овозможува потребната флексибилност, претставува моќна алатка која ја дава потребната рамка што ќе помогне иницијативата за промена да биде успешна.

2.2. Ефективен менаџер на промени во функција на зголемена ефикасност на процесите и односите

На најосновно ниво, промената е движење надвор од моменталната состојба (како се работи денес), преку состојба на транзиција кон идна состојба (како ќе се прават работите). Промената се случува насекаде околу нас: дома, во нашата заедница и на работа. Промените може да бидат внатрешно мотивирани или надворешно мотивирани. Промената може да биде драматично заминување од она што го знаеме или може да биде минимална. Промените може да бидат очекувани или неочекувани. Но, во сите случаи, фундаменталната природа на промената е движење од сегашната состојба, преку транзициска состојба, до идна состојба. Поимот за овие три состојби на промена е широко распространет во литературата за управување со промени и во други дисциплини за подобрување.

Управувањето со промените е неопходно, бидејќи организациските промени - преминувањето од една моментална организациска состојба во идна организациска состојба - во крајна линија влијае на тоа како луѓето ги извршуваат своите работни задачи (веројатно многу луѓе). Менаџментот на промени претставува поддршка на вработените кои се под влијание на промената преку нивните сопствени транзиции - од сопствената моментална состојба до нивната сопствена идна состојба.

Врската помеѓу "промени" и "управување со промени" може да се карактеризира како што следува: *Промените во нашата организација создаваат нови идни состојби за тоа како работиме. За да се постигнат тие идни состојби, вработените треба да работат поинаку. Достигнувањето на организациската иднина зависи од успехот на поединците да ги постигнат своите лични идни состојби. Управувањето со промените е структуриран и наменски пристап за да им се овозможи на вработените да ги прифатат промените што се бараат преку проекти и иницијативи.*⁴⁹

Менаџментот на промени е колективен термин за сите пристапи за подготвување и поддршка на поединци, тимови и организации во правењето организациски промени. Најчестите двигатели на промени вклучуваат: технолошка еволуција, преглед на процесот, криза и промени на навиките на потрошувачите; притисок од нови бизнис учесници,

⁴⁹ Tim Creasey, <https://blog.prosci.com/change-vs-change-management>, пристапено на 25.10.2022

превземања, спојувања и организациско реструктурирање. Вклучува методи кои ја пренасочуваат или рedefинираат употребата на ресурси, бизнис процес, распределба на буџетот или други начини на работа кои значително ја менуваат компанијата или организацијата. Управувањето со организациските промени го разгледува целата организација како и што треба да се промени, додека менаџмент на промени може да се користи само за да се утврди како луѓето и тимовите се погодени од таква организациска транзиција. Менаџментот на промени се занимава со многу различни дисциплини, од однесувањето и општествените науки до информатичката технологија и деловните решенија.

Феноменот на промени. Промената е едноставен процес и е едноставно да се опише. Се случува секогаш кога ќе го замениме старото со ново. Промената е за патувањето од старото до новото, оставајќи го вчера зад себе во замена за новото утре. Но, спроведувањето на промените е неверојатно тешко. Повеќето луѓе не сакаат да го остават познатото зад себе. Ние сме сите сомничави кога станува збор за непознатото; ние природно сме загрижени за тоа како ќе дојдеме од старото до новото, особено ако тоа вклучува учење нешто ново и ризик од неуспех. Промената вклучува кристализација на нови можности (нови политики, нови однесувања, нови модели, нови методологии, нови производи или нови пазарни идеи) врз основа на реконцептуализираните модели во институцијата. Структурата на промените вклучува дизајнирање и изградба на нови модели, или реконструкција на старите, за да се направат нови, и со надеж, што е можно попродуктивни дејства. Ефективниот менаџмент на промени обезбедува структурирана, конзистентна и мерлива промена на околината која се користи во една организација и е критична компонента во успехот на секојдневниот бизнис. Неговата цел е да ја зголеми свеста и разбирањето на предложените промени во организацијата и да осигура дека сите промени се направени на внимателен начин со кој се минимизира негативното влијание врз услугите и клиентите.

Организациите треба да ги дефинираат категориите на промени. Највообичаените две категории на промени се: **нормални** и **итни** промени. Не постои строго правило кое може да се следи во однос на тоа како да се дефинираат категориите на промени; сепак, дизајнот на категориите треба да одговара на уникатните потреби на одредено претпријатие. Дефиницијата за промени е она што ја претставува промената. Различни претпријатија ќе

имаат различни дефиниции за промени. Тоа е клучен елемент во менаџментот на промените, воспоставувајќи јасни граници на процесот.

Промените вклучуваат преминување од познато во непознато, а бидејќи иднината е неизвесна, тоа може негативно да влијае на способностите на вработените, нивното чувство на вредност и можности за справување. Мора да се разбере дека повеќето вработени не ја поддржуваат промената, освен ако принудните причини не ги убедат да го направат тоа. Така, за промената да биде успешна, таа мора да вклучи меѓу другите фактори, визија, мисија, комуникација, силно лидерство, учество и култура. Имено, визијата вклучува развивање на идна слика на претпријатието; мисијата помага да се постави сцената за организациски промени; комуникацијата и силното лидерство се клучни во подготовката на организацијата за промена, бидејќи го водат претпријатието преку турбулентни фази; учеството вклучува давање на сите засегнати страни фер можност за изразување свое мислење во процесот на промена; и организациската култура е заедничко разбирање на работата на организацијата и влијае на иницијативите за промена.

Поради многуте видови промени кои едно претпријатие може да ги направи, императив е претпријатијата сериозно да размислуваат за видот, длабочината и сложеноста на потребните промени пред да ги спроведат. Примери на категории на промени се следниве:

- Промени на постојната опрема на центарот за податоци, сервери или големи мрежни компоненти;
- Планирани промени на средината (на пр. електрична енергија, климатизација итн.);
- Инсталирање на нова мрежна услуга, системски софтвер, оперативен систем или програмски производи на системи за производство;
- Модификации на оперативните системи за производство;
- Секој апликативен софтвер / микрокод промени чија имплементација може да влијае на достапноста на системот/потсистемот или способност за вмрежување;
- Секоја промена со намера за поправање на голем проблем на системот што предизвикува прекин на работата;
- Секоја промена што може да влијае на нормалната достапност на услугите вклучувајќи го и распоредот за производство;
- Превентивно одржување кое може да влијае на достапноста на услугата;

- Одржување на каталози и процедури.

За да настанат успешни промени, претпријатијата се обврзани да поттикнуваат добра координација, силно лидерство и јасна комуникација со цел да ги искористат и развијат своите ресурси. Претпријатијата кои не сакаат целосно да се вклучат во постепена промена понекогаш ги спроведуваат следните видови на промени:

- **фундаментални** - спроведување на пристап базиран на стандарди, што бара драматични промени во претпријатието;

- **транзициони** - ова вклучува бавна еволуција на претпријатието преку воведување на спојувања, нови процеси или технологии; и

- **трансформациони** - претпријатието ја преиспитува својата мисија, култура, активности и критични елементи на успех.

Промената е единствената константа во нашата динамична економија, а бизнисите брзо ги развиваат своите процеси за да останат конкурентни. Така, што го прави менаџерот за промени добар, односно ефективен? Еве неколку клучни карактеристики кои работодавачите ги бараат од менаџерот на промени:

1. **Добри слушателски способности.** Како менаџер за промена, слушањето е од суштинско значење во две области:

- Разбирање на мотивацијата на менаџментот и на резултатот што го бараат и,
- Разбирање на загриженоста на тимот и на оние кои ќе бидат засегнати од промената.

Важно е да се напомене дека слушањето не е исто што и слухот. Слушањето е способност за емпатичност со проблемите што вработените ги имаат, а потоа овие пораки да се преведат во изводливи планови кои може да се постигнат во временската линија на проектот.

2. **Големи вештини на влијателност.** Организациските промени никогаш не се изолирани. Промените што се спроведуваат на едно ниво на вработени ќе одат во двата правци и ќе влијаат врз различните нивоа на бизнисот на безброј начини. Затоа менаџерот за промени треба јасно да ги комуницира овие влијанија и да покаже како тие се одразуваат на релевантниот персонал. Менаџерот игра клучна улога во убедувањето и добивањето на согласност од страна на неговиот тим. Заедно, тие ќе работат на стекнување на доброволна соработка од страна на останатите засегнати страни од различни нивоа во организацијата за поддршка на промените.

3. **Аналитички способности.** Менаџерот за промени, исто така, треба да биде компетентен во синтетизирањето на информациите и оценувањето на алтернативите пред да се одлучи за најдобриот начин на извршување промени за членовите на организацијата. Ова значи дека менаџерот на промени треба да ги постави правилните и релевантните прашања кои ќе помогнат да се идентификуваат можните пречки кои ја одвраќаат предложената промена. Само тогаш менаџерот на промени може да направи стратегија и да планира оптимално решение за проектот.

Ефективното управување со промените бара да се пренесе претпријатието од сегашната состојба во идната посакувана состојба со минимални трошоци за претпријатието. Клучни фази во тој процес се:

1. **Разбирање на моменталната состојба на организацијата.** Ова подразбира идентификување на проблемите со кои се соочува претпријатието, доделување ниво на важност за секој проблем и проценување на видовите на промени потребни за решавање на проблемите.

2. **Компетентно предвидување и утврдување на посакуваната идна состојба на организацијата.** Ова вклучува имање визија за идеалната ситуација за претпријатието откако ќе се спроведе промената, јасно пренесување на оваа визија до сите што се вклучени во напорите за промена и дизајнирање начини и средства за транзиција кон новата состојба. Важен дел од транзицијата треба да биде одржување на некој вид на стабилност; некои нешта, како што е целокупната мисија на компанијата или клучниот кадар, треба да останат постојани во средината на превирања за да помогнат во намалувањето на анксиозноста на луѓето.

3. **Спроведување на промената по редослед.** Ова вклучува ефективно управување со транзицијата. Може да биде корисно да се изготви план, да се распределат ресурсите и да се назначи клучна личност која ќе преземе одговорност за процесот на промена. Менаџерите на претпријатието треба да се обидат да создадат ентузијазам за промената преку споделување на своите цели и визија и да дејствуваат како пример за останатите. Во некои случаи, може да биде корисно прво да се направи обид за мали победи, со цел да се отвори патот за подоцнежните успеси.

Секако, промената е природна појава. Про-активното управување со промените за да се оптимизира идната приспособливост е секогаш креативен начин за справување со

динамичноста на индустриската трансформација отколку да се дозволи промените да се случат принудно. Тој процес подобро ќе успее со помош на човечките ресурси на претпријатието, отколку без нив.

Финансиските менаџери во едно истражување,⁵⁰ поставуваат еднаква важност на подобрување на целокупната работа на претпријатието како и за подобрување на ефикасноста на самите процеси. Мнозинство од испитаниците (58%) сметаат дека придобивките од ефикасноста во процесите (на пример, побрзи, пониски трошоци, помалку поправки) се висок приоритет за нивните иницијативи за подобрување, но исто толку (55%) ставаат висок приоритет врз способноста подобрувањето на процесот да ја подобри работата на претпријатието во целина, слика 2-3. Релативно малку испитаници ги гледаат влијанијата на подобрувањата на процесот единствено во однос на самиот процес.

Слика 2-3 Финансиските менаџери ја поврзуваат ефикасноста на процесите со вкупните резултати на претпријатието



Извор: David Owens (May 2010), Going Beyond Process Efficiency to Process Effectiveness. The CFO's Role in Standardizing Global Processes and Improving Business Outcomes, CFO Publishing LLC, Genpact, p.5.

⁵⁰ David Owens (May 2010), Going Beyond Process Efficiency to Process Effectiveness. The CFO's Role in Standardizing Global Processes and Improving Business Outcomes, CFO Publishing LLC, Genpact, p.5.

Од истражувањето произлегува дека финансиските менаџери се насочени кон подобрување на ефикасноста на процесите во нивните претпријатија, но исто така имаат јасно разбирање за значењето на врската меѓу ефикасноста на процесите и целокупната работа на претпријатието. Висок приоритет се дава на придобивките од ефикасноста во процесите, но и способноста на процесите да придонесат за подобрување на претпријатието во целина не е потценета. Ова истражување ги нагласува важноста на балансирањето меѓу подобрување на процесите и подобрување на целокупната работа на претпријатието за успешен финансиски менаџмент.

Подобрувањето на ефикасноста на процесот ги поддржува перформансите на претпријатието едноставно со тоа што ќе се осигура дека секој процес ги дава резултатите што му се потребни, додека стандардизирањето на процесите може да ја подобри ефикасноста со елиминирање на дуплирање на работата и намалување на потребата за рачни интервенции.

2.2.1. Методи за взаемно влијание на ефективностa и ефикасноста

Најефективните стратегии за управување со промените се оние кои се фокусираат на елементот на човечкото однесување. Зошто? Бидејќи вработените се често оние кои се најпогодени од организациските промени и затоа што нивната одлука да станат присвојувачи или заговорници против промените можат да имаат огромно влијание врз краткорочниот и долгорочниот успех на проектот за подобрување на бизнисот. Ефективните менаџери ги применуваат следниве пет стратегии за менаџирање со промени кои се занимаваат со човечкиот елемент на организациските промени.⁵¹

1. **Предлагање стимулации.** Под претпоставка дека вработените ќе ги следат сопствените интереси, првата стратегија за управување со промените е да понуди стимулации кои ќе ги охрабрат луѓето да прифатат и конечно да се вклучат во новата насока на претпријатието. Програмите за препознавање на вработените и награди прилагодени на конкретни акции и вредности на претпријатието, претставуваат поттик што на некои работници им треба за да се вклучат во промените. Стимулациите, исто така, помагаат да се зајакнат однесувањето и активностите што ги бара врвниот менаџмент во време на

⁵¹ 5 Effective Change Management Strategies, достапно на www.businessmapping.com, пристапено на 18.11.2022

пресврти. И на крај, овој позитивен модел на управување со промените покажува дека менаџментот ги цени своите вработени за време на тешкиот период на транзиција.

2. Редефинирање на културните вредности. Друг начин да се поттикне вклученоста на вработените е да се редифинираат вредностите на организациската култура. Оваа стратегија за менаџмент на промени се базира на основната претпоставка дека луѓето, како општествени суштества, сакаат да се „вклопуваат“ и „согласуваат“ со културните норми и вредности. Воспоставувањето на култура на континуирано подобрување е еден начин да се променат чувствата и размислувањата на вработените во врска со промената на начинот на работа. Во овој случај, вработените можат да бидат поприемливи за нови начини на работа (и нови начини на размислување за работата), ако веќе ја присвоиле идејата за постојано подобрување и пресврти што доаѓаат со промените.

3. Практикување авторитет. Во зависност од тоа колку е сериозна потребата за промена, едно претпријатие може да одлучи да ја искористи својата власт за да го намали отпорот на вработените и да ги натера работниците да се придржуваат кон новите стандарди, процеси и културни норми колку што е можно побрзо. Доколку заканата е доволно сериозна дека промени се неопходни за опстанок на бизнисот, организациите едноставно немаат време да инвестираат во програми за поттик или иницијативи за промена на културата. Присилната стратегија може да биде најбрз начин да се спроведат промени, но исто така, може да создаде незадоволство и отпор кај некои вработени кои можат да станат проблематични во иднина.

4. Префрлување на товарот на промените. Иако луѓето честопати се брзаат да се спротивстават на промените, особено промените што ги сметаат за непожелни или нарушувачки, тие честопати дури и побрзо се прилагодуваат на новите средини. Организациите можат да ја искористат оваа приспособливост преку создавање на нова структура - комплетна со нови процеси, работни текови и вредности - и постепено пренесување на вработените од старата во новата структура. Оваа стратегија најдобро одговара за ситуации кои вклучуваат радикални, трансформативни организациски промени. Наместо да го оптоваруваат врвниот менаџмент со примамување или принудување на вработените да прифатат специфични иницијативи за промена, товарот на промени се префрла на работниците кои постепено (или одеднаш) се наоѓаат во границите на нова организација. Откако ќе се најдат во таква ситуација, вработените се соочуваат со можноста

да се прилагодат на новите околности и да опстанат или да останат назад во старата организација и да не опстанат понатаму во организацијата.

5. Регрутирање на шампиони на промени. Радикалната промена најчесто се среќава со висок степен на отпор, но шансите за успех може да се подобрат ако гласовите кои ја поддржуваат промената припаѓаат на работниците, а не само на врвниот менаџмент. Регрутирањето на вработените во првите редови во тимот за промени, за да ја споделат потребата за промена (и придобивките) со своите еднакви колеги, може да го забрзаат вклучувањето на работниците, да го намалат степенот на отпор и да служат како механизам за собирање повратни информации и ширење на информации во врска со планираните промени во иницијативите.

Корпоративната култура е важен дел од ефективните менаџерски промени. Планот за промени може да биде особено тешко да се имплементира ако вработените ја гледаат трансформацијата како спротивна на културата на претпријатието, како што се повратни информации и однесување на колеги и менаџери, кои го одредуваат начинот "како работиме ние овде." Поради овие причини, голем дел од иницијативите за промена не успеваат. Само малку повеќе од половина од испитаниците или 54% сметаат дека иницијативите за промена во нивните претпријатија се усвоени и одржливи.⁵²

Осврнувајќи се на културата, јасно е дека луѓето ја разбираат нејзината важност. Осумдесет и шест проценти од менаџерите на C-suite и 84% од сите менаџери и вработени сметаат дека културата е од клучно значење за успехот на нивните организации, а 60% ја гледаат како голем фактор на успех на нивната стратегија или нивниот оперативен модел, слика 2-4. Сепак, културата, се чини, не е приоритет кога компаниите се обидуваат да воведат промени, а подлабоката анализа на податоците, посочувајќи го местото на културата во успешните програми за промени и нејзиното место во неуспешните програми за промени, открива некои неверојатни корелации.

⁵² PwC (2013) Strategy & Global Culture and Change Management Survey, p.4.

Слика 2-4 Клучни наоди - Важноста на културата во овозможување на промени

84%	... се согласуваат дека културата на нивната организација е од клучно значење за успех во бизнисот
60%	... велат дека културата е поважна од стратегијата или оперативниот модел
45%	... не чувствуваат дека нивната култура е ефективно управувана
47%	... не чувствуваат дека културата е важен дел од агендата на лидерскиот тим
51%	... мислат дека културата на нивната организација има потреба од голема преобразба
44%	... велат дека промената на културата треба да трае помалку од една година
48%	... мислат дека, освен комуникација и синхронизирање на тимот, тие немаат способност ефективно да испорачуваат промени
#1	... бариера која испитаниците изјавиле дека спречува одржливи промени е имањето премногу конкурентни приоритети, креирање на замор од промени
#1	... причина поради која испитаниците се спротивставуваат на промените е дека тие се скептични поради минатите неуспешни напори за промени
#2	... причина поради која испитаниците се спротивставуваат на промените е тоа што тие не се чувствуваат вклучени во процесот на промена

Извор: PwC (2013) Strategy & Global Culture and Change Management Survey, p.4.

Други елементи важни за менување на културата на една организација се:

- **Креирање на вредност и изјави на доверба** - користење фокус групи на вработените, по одделенија, за да се преточи мисијата, визијата и вредностите на претпријатието во зборови кои го искажуваат своето влијание врз работата на секој вработен.

- **Практикување ефективна комуникација** – со информирањето на сите вработени за процесот на промена на организациската култура, обезбедувате посветеност и успех. Кажувањето на вработените што се очекува од нив е од клучно значење за ефективна промена на организациската култура.

- **Преглед на организациската структура** - може да биде неопходно менување на физичката структура на претпријатието за да се усогласи со посакуваната организациска култура.

- **Редизајнирање на пристапот кон наградување и признавање** - најверојатно ќе биде потребно менување на системот на наградување за поттикнување на однесувања кои се од витално значење за посакуваната организациска култура.

- **Преглед на сите работни системи** - промоции на вработените, практики за плаќање и избор на вработените, за да се обезбеди сигурност дека тие се усогласени со саканата култура.

Организациите постојано се соочуваат со промени. Без разлика дали се предизвикани од имплементирање на нова технологија, процесот на надградби, иницијативи за усогласување, реорганизација или подобрување на услугите на потрошувачите, промената е константна и неопходна за раст и профитабилност. Конзистентен процес за управување со промени ќе помогне во минимизирање на влијанието што промената го има врз претпријатието и вработените.

За еден ефективен менаџер на промени, најдобар пристап е да се создаде култура која ги прифаќа промените. Ефективен менаџер на промени го почитува правото на секого да има свои реакции, ги пренесува новостите со автентичност и чувство и им дава на сите време да работат низ циклусот на промена со индивидуално темпо. Менаџерите се најблиску до вработените кои мора да ги усвојат новите процеси и однесувања поврзани со проект или иницијатива. И во многу случаи истиот проект, исто така, влијае и на нивната работа. Вклучувањето на менаџерите и надзорниците и нивната подготовка да ги поддржат своите тимови низ промените е од клучно значење. Ефективните менаџери се од клучно значење поради односот што го имаат со вработените во претпријатието. Тие се позиционирани да обучуваат и да влијаат врз вработените преку сопствениот процес на промена.

За да се стане ефективен менаџер, треба да се развие менаџмент план, да се обезбеди надзор за вработените, да се обезбеди поддршка за вработените, да се промовира внатрешната комуникација и одржување на организацијата на дневно ниво.

Развивање менаџмент план. Управувањето со едно претпријатие е премногу важно за да биде оставено на случајот. Имањето менаџмент план овозможува обликување на организацијата онака како што сака претприемачот, и со тоа многу поверојатно неговата работа ќе биде ефективна, што е и причината за постоењето на претпријатието. Да се развие успешен менаџмент план за едно претпријатие, треба внимателно да се размисли што е конзистентно со неговата мисија и филозофија (и како тоа се претставува себеси). Потоа, имајќи го тоа на ум:⁵³

- Се избира или дизајнира модел на управување кој ќе одговара на организацијата и ќе ги оствари целите на претпријатието.
- Односите меѓу директорот, одборот, вработените и волонтерите се дефинираат така што ќе се прилагодат на потребите за ефикасно управување со управувачката структура што е одбрана за претпријатието.
- Со соодветен придонес од засегнатите страни, се развива сеопфатен сет на политики и процедури за покривање на петте основни области за управување: луѓе; пари; резерви и опрема; активности; и односите со надворешниот свет.
- Треба да се дизајнира редовен систем и распоред за оценување и прилагодување на менаџмент планот, така што ќе продолжи успешно да функционира.

Кога претприемачот има менаџмент план кој се чини дека е вистинскиот за неговото претпријатие, значи завршил неопходен чекор на патот за ефикасно дејствување.

Без разлика дали една организација е волонтерска работа базирана на едно лице или мулти-програмски гигант со илјадници вработени, потребен е план за управување на организацијата, за да се осигура нејзиното непречено функционирање и постигнување на поставените цели. Планот за мала организација очигледно може да биде многу поедноставен од оној за поголемата организација, но намерата во двата случаи е иста: да се изврши мисијата на организацијата преку извршување на секојдневните задачи потребни за да ја поддржат таа мисија, како и да ја одржува организацијата да функционира што е можно поефективно.

⁵³ Rabinowitz Phil, Leadership and Management: Chapter 15. Becoming an Effective Manager; University of Kansas, www.ctb.ku.edu, пристапено на 26.11.2022

Што претставува менаџмент план? Планот за управување (менаџмент план) е план за начинот на кој една организација работи, и секојдневно и долгорочно. Тој ги вклучува стандардните методи за вршење на разни работи (ракување со пари, справување со реалната работа на организацијата, справување со начинот на кој луѓето во организацијата ги извршуваат своите работни места) и целокупната филозофска и интелектуална рамка во која овие методи функционираат.

Менаџмент планот на една организација зависи од голем број фактори:⁵⁴

- **Што се обидува организацијата да постигне?** Маалската иницијатива која постои со една единствена цел: да се задржи историската зграда од рушење, да се зачува дел од отворен простор, да се гради игралиште - има многу различни потреби за управување отколку, да речеме, здравствена клиника која планира да и служи на заедницата со години. Прашањата кои се важни и се тековни за клиниката (на пример, платите и бенефициите за вработените) едноставно не постојат за другата организација.

- **Што всушност треба да се направи на дневна основа за организацијата да се одржува активна?** Актуелните задачи кои ја одржуваат организацијата, ја задржуваат нејзината позиција со финансиерите и заедницата и ѝ овозможуваат да ги оствари своите цели, треба да се спроведуваат ефикасно и навремено. Кој е одговорен за тоа, колку луѓе се потребни, и кои се механизмите што ќе овозможат тоа да се случи за дадена организација?

- **Кој степен на слобода им е потребен на луѓето на сите нивоа на организацијата за да можат добро да ги извршуваат своите работни задачи?** Ако ништо не може да се направи без да помине низ неколку слоеви на управување, организацијата нема да биде многу ефективна.

- **Кои се достапните ресурси за извршување на дадениот менаџмент план?** Колку администратори може да поддржи организацијата, со оглед на нејзините финансии? Ако одговорот е еден (или еден со скратено работно време), тој менаџмент план ќе изгледа многу поинаку отколку што би изгледал ако одговорот би бил три.

- **Како менаџмент планот се вклопува со мисијата и филозофијата на организацијата?** Важно е, како за внатрешната работа на организацијата, така и за начинот на кој таа се гледа во заедницата, да постои конзистентност помеѓу она што организацијата

⁵⁴ Rabinowitz Phil, Leadership and Management: Chapter 15. Becoming an Effective Manager; University of Kansas, www.ctb.ku.edu, пристапено на 26.11.2022

вели за себе и начинот на кој работи. Ако една организација тврди дека е демократска, но го држи својот персонал целосно немоќен, таа не само што ги крши сопствените принципи, и на тој начин прави помалку веројатно дека ќе ги оствари своите цели, но исто така ја компромитира својата репутација.

Повеќето организации денес се во постојана неизвесност, бидејќи тие треба да реагираат на брзото надворешно деловно окружување, локалните и глобалните економии и технолошкиот напредок. Ова значи дека процесите на работното место, системите и стратегиите мора постојано да се менуваат и да се развиваат за една организација да остане конкурентна.

Промената влијае на најважното средство на една организација, а тоа се нејзините луѓе. Губењето на вработените е скапо, поради придружните трошоци за регрутирање и времето потребно за вклучување на нови вработени во постојната брзина на работењето. Секој пат кога еден вработен ја напушта компанијата, таа останува и без едно есенцијално знаење за бизнисот.

Планот за управување со промени поддржува непречена транзиција и обезбедува водич за вработените низ промените. Суровиот факт е дека околу 70 % од иницијативите за промена не успеваат поради негативните ставови на вработените и непродуктивното однесување на управата.

Според Fionnuala Courtney постојат шест клучни фази за ефикасно управување со организациските промени.⁵⁵

1. Јасно да се дефинира промената и да се усогласи со деловните цели. Многу организации го пропуштаат овој прв витален чекор. Една работа е да се артикулира потребната промена, а сосема друго да се спроведе критички преглед на организациските цели и целите на извршување за да се осигура дека промената ќе го однесе бизнисот во вистинска насока стратегиски, финансиски и етички. Оваа фаза исто така може да помогне да се одреди вредноста на промената, што ќе ги квантифицира напорите и инпутите што треба да се инвестираат.

2. Да се одредат влијанијата и оние кои се засегнати (стејкхолдери). Откако ќе се знае вистинската цел, тогаш треба да се одредат влијанијата на промената на различни

⁵⁵ Fionnuala Courtney, “6 Steps to Effective Organizational Change Management”, достапно на www.pulselearning.com, пристапено на 07.02.2023

организациски нивоа. Треба да се разгледа ефектот врз секоја деловна единица и како таа тече низ организациската структура до поединецот. Овие информации ќе почнат да го формираат планот за тоа каде е потребна обука и поддршка за да се ублажат влијанијата.

3. **Развивање комуникациска стратегија.** Иако сите вработени треба да се вклучат кон процесот на имплементирање на промените, првите два чекора ќе ги опфатат оние вработени на кои апсолутно мора да им се соопштат промените. Треба да се одреди најефективното средство за комуникација што ќе ја вклучи групата или поединецот во процесот на имплементирање промени. Стратегијата на комуницирање треба да содржи временска рамка за тоа како промените постепено ќе се комуницираат, клучните пораки, каналите за комуникација и медиумите што ќе се користат.

4. **Обезбедување на ефективна обука.** Со отворената најава за имплементирање промени, важно е вработените да знаат дека ќе бидат обучени, формално или неформално, за да ги научат вештините и знаењата кои се потребни за ефикасно работење додека се прави промената. Обуката може да вклучи пакет на онлајн модули за микро-учење или мешовит начин на учење, вклучувајќи модел на лице-в-лице или обука и менторство на работното место.

5. **Спроведување структура за поддршка.** Обезбедување на структура за поддршка е од суштинско значење за да им помогне на вработените емотивно и практично да се прилагодат на промените и да изградат професионално однесување и технички вештини потребни за да се постигнат посакуваните деловни резултати. Некои промени може да резултираат со технолошки вишок или реструктуирање, така што потребно е да се размисли за обезбедување на поддршка за вработените, како што се советодавни услуги, за да им се помогне на луѓето да се снајдат во новонастанатата ситуација. За да им се помогне на вработените да се приспособат на промените, може да се постави менторство или политика на отворени врати кај менаџментот за поставување прашања кога ќе има потреба од тоа.

6. **Мерење на процесот на промени.** Во текот на процесот на управување со промените, треба да се воспостави структура за мерење на влијанието на промените врз бизнисот и да се обезбеди постоење на континуирани можности за зајакнување и градење експертиза. Исто така, треба да се оцени планот за управување со промени за да се одреди неговата ефективност и да се документираат новостекнатите знаења.

2.3. Лидерска одговорност за управување со промени

Се вели дека единствената константа во животот е промената. Бизнисите треба да бидат флексибилни за да се прилагодат на често менливото окружување во кое живееме денес. Но промената не доаѓа секогаш лесно. Постојат многу стеикхолдери со различни ставови и идеи кои треба да се занимаат во едно претпријатие, што дури и навидум едноставните промени може да ги направи комплицирани. Потребни се добри способности за управување со промените за да им се помогне на различните стеикхолдери да се здружат и да направат ефективни и профитабилни промени.

Во крајна линија, управување со промени бара доверлив лидер на чело кој може да го вклучи и мотивира тимот да преземе акција. Довербата е нешто што мора да се одржува цело време - особено во време на промени. Треба да се сфати дека кога луѓето треба да претрпат промени, одговорноста е на лидерот и на менаџерот. Таа одговорност не може да се делегира.

Секако, одредено ниво на совесност и одговорност на вработените треба да се вгради во секоја улога, проект или иницијатива. Но, кога тимот поминува низ процес на промена мора да се остави простор за грешки. Грешките ќе се случуваат во било која средина, а особено во услови на имплементирање промени. Ако се остават вработените сами да сносат одговорност и да ги трпат последиците секогаш кога некој ќе направи грешка, па дури и голема, тимот ќе стане се повеќе и повеќе отпорен на промените.

Во медицината, постои термин: *херојски напори*. Како што можеме да си замислиме, често се случува во болниците и во ургентните одделенија, тим од лекари да работи извонредно напорно за да го спаси животот на пациентот, но сепак пациентот на крај умира. Тоа не значи дека има проблем со вработените, дури не мора да значи дека е направена грешка. Тие направиле сè што можеле. Не се укоруваат и казнуваат секогаш кога губат пациент, темелно се разгледуваат сите нивни постапки, со цел да се анализираат нивните постапки и одлуки. Тие треба да го прифатат она што се случило и да продолжат со следниот пациент. Ако не ги поддржуваме херојските напори на нашите вработени, тие ќе пружат повеќе отпор на сите иницијативи за промени, што ќе ни ја отежни работата и ќе резултира со стагнација. Вработените во претпријатието ќе развијат став "тоа не е во мојот опис на работното место". Тие нема да сакаат да преземат какви било нови ризици доколку

добиваат удар секогаш кога нешто не функционира како што е планирано. Многу луѓе не сакаат да бидат овластени за извршување на некоја задача, бидејќи се плашат дека ќе имаат проблеми доколку настанат грешки.

Одговорност на лидерите во управувањето со промените е да креираат работна околина во која промените ќе успеат. Кога луѓето прават херојски напори за да ја заживеат визијата, мора да добијат поддршка од лидерот т.е. „да им го чува грбот“. Правењето грешки е дел од процесот на имплементирање промени, и лидерите треба да бидат подготвени да го раскажуваат нивниот успех. Лидерите ја одржуваат довербата на својот тим во текот на промените со тоа што преземаат повеќе вина а помалку заслуги. Доколку промените успеваат, тоа е поради вработените. Работата на лидерот е да направи тие да изгледаат добро.

Успешните промени во организацијата зависат од лидерите - менаџерите и шефовите кои имаат директен авторитет врз луѓето кои минуваат низ промената – односно од нивната поддршка и извршување на промените во нивниот домен на влијание. Ефективните лидери знаат дека нивната поддршка е клучна за успехот и се посветуваат на тоа да ја извршат својата улога. Следниве се некои од улогите кои ги играат лидерите додека воведуваат промени во претпријатието.⁵⁶

Спонзор. Лидерите дејствуваат како застапници за промените на нивното ниво во организацијата. Тие се претставници кои ја претставуваат промената пред своите колеги на исто ниво, "повисокото-ниво". Спонзор е лице кое нема да дозволи иницијативата за промена да замре од недостаток на внимание и е подготвен да го искористи својот политички капитал за да направи промената да се случи. Како спонзор, лидерот е шампион.

Пример за другите. Лидерите на промени мора први да бидат подготвени да ја прифатат промената. Тие ги демонстрираат однесувањето и ставовите кои се очекуваат од сите други. Вработените внимаваат на конзистентноста меѓу зборовите и постапките на лидерите, за да знаат дали да веруваат дека промената навистина ќе се случи. Лидерите се самосвесни и намерни.

Донесување одлуки. Како менаџери, лидерите обично ги контролираат ресурсите како што се луѓето, буџетите и опремата и на тој начин имаат овластување да носат одлуки кои влијаат на иницијативата за промени. Тие имаат можност да кажат "да" или "не" за

⁵⁶ www.enclaria.com/2011/10/06/six-roles-of-a-leader-during-change, пристапено на 20 февруари 2023

проектот кој се движи напред во рамките на нивната контрола. За време на промената, лидерите мора да ги искористат своите овластувања за донесување одлуки и да ги избераат опциите што ќе ја поддржат иницијативата. Лидерите се одлучни и поставуваат приоритети кои ги поддржуваат промените.

Комуницирање. Лидерите се лицето и гласот на промените. Тие често комуницираат и споделуваат информации, за да ги ажурираат луѓето и да ги охрабруваат. Кога вработените слушаат повеќе пораки во една организација, оној што го слушаат најмногу е нивниот непосреден менаџер. Лидерите ја интерпретираат пораката за промената на начин да биде релевантна за нивните извештаи, но сепак да биде во склад со целокупната порака. Лидерите се транспарентни и конзистентни.

Вклученост. Лидерите обезбедуваат мотивација за промена и вклучување на луѓето во имплементирањето на промената. Тие создаваат чувство на итност и важност на промената, и покажуваат посветеност и страст за да се завршат работите. Тие даваат признанија на учесниците и оние кои добро ги завршуваат задачите. Лидерите сфаќаат дека промените можат да бидат тешки и разбираат дека е потребно луѓето да бидат мотивирани за да излезат од нивната удобна зона. Лидерите се енергични и емпатични.

Имање одговорност. Со нивниот авторитет, лидерите им даваат одговорност на луѓето во организацијата задолжени за промената. Тие се придржуваат кон договорите и бараат уверување дека и другите го прават истото. Тие не дозволуваат некои луѓе да се извлечат од промените, и се трудат да ги разберат основните причини за таквиот став кај луѓето, за да можат да ги отстранат пречките. Лидерите се доследни во политиката на казнување на луѓето кои нема да го завршат својот дел. Лидерите се строги и фер.

Ефективните лидери знаат дека промените не можат да се направат ако не ги исполнат улогите што можат да ги имаат само оние кои имаат авторитет. Потребна им е поддршка од менаџментот и разјаснување на улогите што треба да ги пополнат во нивните области и во различни ситуации. На лидерите треба да им се помогне да ја видат важноста на уникатниот удел што го имаат во промените, и да им се помогне да го реализираат истиот.

Според Cameron, E., & Green, M. (2024)⁵⁷ постојат технички и адаптивни предизвици на промените. Честопати лидерите се преокупираат со техничките предизвици на

⁵⁷ Cameron, E., & Green, M. (2024), Making sense of change management: A complete guide to the models, tools &

промените, кога всушност адаптивните предизвици се многу потешки и покомлексни, бараат промена во вредностите, верувањата и пристапите кон работата, со кои луѓето се идентификуваат себе си и кон кои чувствуваат лојалност. Техничките предизвици се опишуваат како лесни за справување, тие можат да се решат од страна на експерт, бараат промена на едно или две места во претпријатието, а нивните решенија можат да бидат имплементирани многу брзо. Од друга страна, адаптивните предизвици тешко се идентификуваат (но и тешко се негираат) и потребно е да се решат од страна на луѓето кои го имаат проблемот, бараат промена на многу места во и надвор од претпријатието, вклучуваат експериментирање, иновации и посветеност со текот на времето.

2.4. Принципи за ефективно управување со промените

Различни иницијативи за промена вклучуваат напори да станат оперативно поефикасни и поефективни, да ја подобрат продуктивноста на вработените, да го зголемат уделот на пазарот, да ги контролираат трошоците, да регрутираат и задржат добри работници и многу повеќе.

Ефективната трансформација во овие области бара широк пристап на претпријатието, кој има за цел да ги поправи и подобри организациските модели, оперативните процеси, технологијата, лидерството и моделите на таленти.

Во многу случаи, ресурсите на претпријатието се фокусираат исклучиво на самиот проект. Тоа значи дека малку внимание се насочува на посветеноста на движечките стеикхолдери - потребата да се вклучат влијателни луѓе, како и поединци на кои ќе влијае промената.

Примарната цел на посветеноста на стеикхолдерите е да го олесни и одржи ентузијастичкото прифаќање и усвојување на нови стратегии, технологии и процеси. Но, премногу често, на управувањето со промените не се посветува доволно внимание, а како резултат на тоа, исходот од промената е под оптимален.

Според статијата на Deloitte Consulting, LLP, поврзано со промени во високото образование, има седум принципи за управување со промени кои треба да се следат за да

techniques of organizational change (6th ed.), Kogan Page, p. 190

можат универзитетите и колежите да испорачаат повеќе посакувани резултати. Овие принципи⁵⁸ совршено одговараат при управување со промените во било кое претпријатие:

1. Да се започне имајќи ја целта на ум. Успешните иницијативи за промена обично започнуваат со лидерите, кои треба да бидат усогласени пред да започне проектот. За да се добие оваа усогласеност, треба да се соберат сите главни стеикхолдери кои ќе бидат засегнати од промената и кои можат да влијаат на промените кои се спроведуваат.

Ова ги вклучува и луѓето кои може да се спротивстават на промените. Значи, важно е да се бараат поединци на сите нивоа на претпријатието кои ги критикувале тековните процеси и повикувале на нови. Потребно е да се вклучат овие засегнати страни од самиот почеток, да се регрутираат клучните поединци како шампиони и да им се овозможи да регрутираат и да создаваат повеќе шампиони за возврат.

Знаејќи што лидерството сака да постигне и имањето јасна визија за тоа колку подобри ќе бидат нештата ако планираната иницијатива е успешна, е клучно за ефикасно усогласување и комуникација со јадрото на проектот. Но, луѓето во првите редови не треба да се занемаруваат. На крајот на краиштата, тие се оние кои, најверојатно, ќе треба всушност да ја спроведат промената. Кога вработените се вклучени во раните фази, помагајќи да се обликува решението, поголема е веројатноста да го прифатат тоа решение.

2. Да се разбере културата на претпријатието. Од клучно значење е лидерите да одвојат време да ја разберат постојната култура на претпријатието пред да започнат со иницијативата за промена. Секое дејствие кое не се усогласува, дејствува или ги поддржува вредностите на претпријатието најверојатно ќе наиде на отпор.

Затоа лидерите на иницијативите за управување со промени треба да одат подалеку за јасно да ја зајакнат културата и да го моделираат посакуваното однесување. Исто така, треба да разберат како тие се вклопуваат во културата, користејќи ја таа свесност за да водат позитивни промени. И тие треба да се поврзат со срцата и умовите на вработените, усогласувајќи се со заедничка цел.

3. Комуникација, комуникација, комуникација. Различни луѓе примаат информации на различни начини. Додека е-пошта може да биде доволна за некои, други веднаш ја бришат, уште пред да ја отворат пораката. Некои користат информации објавени

⁵⁸ Deloitte Consulting LLP, (April 2019) Seven principles for effective change management - Sustaining stakeholder commitment in higher education, p.p. 4-5, достапно на: www.deloitte.com, пристапено на 16.05.2022

на интранет страници, кои другите само ги посетуваат за да го потрошат своето време. екои претпочитаат да ги слушнат информациите од лидерите и колегите, а други измислуваат разни креативни начини за да избегнат состаноци со вработените. Има и такви кои се воздигнуваат и го ценат добивањето на информации преку дигитални уреди и социјални мрежи, додека други се чувствуваат преоптоварени од сите апликации кои се борат за нивно внимание.

Потребно е да се знае кои медиуми најдобро функционираат за таргетираниот аудиториум. Многу е веројатно дека истите информации треба да се доставуваат на разни начини, преку бројни патишта и со значителни можности за повеќенасочен дијалог, да се создаде критична маса на знаења потребни за да се направи пораката важна.

4. „Ставање во кожа“ на оние чии улоги ќе се променат. Искуството на вработените треба да се третира на ист начин како и искуството на потрошувачот. Затоа, важно е да се разбере секој чекор од процесот на промена низ кој ќе поминуваат вработените и како тоа може да влијае на нивната секојдневна работа.

5. Да се креираат ситуации во кои сите добиваат и да се усогласат мотивите. Потребно е да се пронајдат начини како сите засегнати страни да имаат корист од предвидените промени. На тој начин се намалува отпорот кон промените кои следуваат.

6. Да се прифати неуморниот инкрементализам што ќе помогне да се постигне радикална промена. Почнувајќи со имање храбра цел и со неуморно правење мали чекори, може да се изгради организациски капитал на ист начин како што соединувањето на годишни инвестиции може да изгради богатство.

7. Нема да се добие она што не се мери. Од клучно значење е да се осигураме дека раководството е усогласено со визијата на проектот и критериумите за успех во управувањето со промените од самиот почеток. Покрај тоа, важно е да се создадат механизми за објективно мерење и следење на успехот. Добиените податоци и увид можат потоа да се користат за континуирано подобрување на планот за управување со промени со реалноста на теренот.

Секоја организација и секоја иницијатива за управување со промени е уникатна. Но, овие седум принципи се однесуваат на сите одбори, и тие можат да ги подобрат шансите на претпријатието за реализација на предвидените бенефиции.

Менаџирањето на човечкиот фактор на промените вклучува една од најнепредвидливите варијабли: луѓето. Да се биде ефективен во водењето на промените, потребно е прилагодување и дозирање на напорите за менаџирање промени врз основа на уникатните карактеристики на промените и атрибутите на организацијата врз која се дејствува. Не треба слепо да се следи одреден рецепт или формула, но внимателно треба да се моделира стратегија за менаџмент на промени и пристап кој ќе ги исполни потребите на дадена ситуација, со постојано адаптирање на применетите тактики за да може да се одговори на новонастанатите услови на проектот.

Да се постигне тоа прилагодување, мора да се има разбирање за психологијата на промената и нејзините клучни водечки принципи:⁵⁹

1. Испраќачи и примачи,
2. Отпор,
3. Авторитет на промени,
4. Вредносни системи,
5. Поединечни наспроти радикални промени,
6. Вистинскиот одговор не е доволен,
7. Промената е процес.

1. Испраќачи и примачи. Секоја промена може да се гледа од гледна точка на испраќач и примател. Испраќачот е секој кој обезбедува информации за промената. На примачот му се дава информација за промената. Испраќачите и примачите често не се во дијалог на почетокот на промената. Тие зборуваат еден по друг. Што испраќачот вели и што примателот слуша обично се две многу различни пораки. На пример, ако претпоставениот седне со вработен за да разговара за голем проект за реструктуирање во рамките на компанијата, претпоставениот може да биде ентузијастички и позитивен. Тој/таа може да ги покрие сите клучни пораки, вклучувајќи ги деловните причини за промени, ризикот ако не се менуваат и итноста да се промени организацијата да остане конкурентна. Претпоставениот може дури и да нагласи дека ова е предизвикувачко и возбудливо време.

⁵⁹ <https://prosci.com/change-management/thought-leadership-library/the-seven-principles-of-change-management>, пристапено на 18.10.2022

Меѓутоа, кога вработениот ќе разговара со своето семејство за оваа промена дома во текот на вечерата, клучните пораки за неговото семејство честопати се:

„Можеби нема да имам работа“

„Компанијата има проблеми“

Многу фактори влијаат на тоа што вработениот слуша и како таа информација се интерпретира. Примери на овие фактори вклучуваат:

- Други образовни планови или планови поврзани со кариерата,
- Ситуации дома или со лични односи,
- Нивното минато искуство со други промени на работа,
- Она што го слушнале од нивните пријатели или соработници,
- Нивната сегашна изведба на работното место,
- Дали му веруваат или не и дали го почитуваат или не испраќачот.

Како што се откри во едно истражување од областа на менаџмент на промени (*Prosci, 1998*), вработените постојано преферираат два примарни испраќачи на пораките за промена: врвниот менаџмент и нивниот непосредно претпоставен.

Лидерите од повисок ранг треба да комуницираат од следниве причини:

- Зошто промената е неопходна,
- Ризикот ако не се направи промената,
- Како промената се усогласува со визијата на организацијата и нејзината деловна насока.

Непосредно претпоставените треба да комуницираат од следниве причини:

- Како промената влијае на вработените и на нивниот тим,
- Како промената влијае на нивните секојдневни обврски,
- "Што имам јас од тоа?"
- Што имаме ние од тоа (нашиот тим или работна група)?

Сфаќањето дека она што примателите го слушаат и она што го велат испраќачите не е секогаш исто е првата фаза кон разбирање дека управувањето со промените не може да се сведе на група активности. Разбирањето на основните појави на комуникациите, вклучувајќи го и концептот на испраќачот/примателот, предизвикува повторно да ги

разгледаме нашите традиционални начини на комуницирање. Менаџерите и раководителите не само што мора да бидат јасни во своите комуникации, туку и да ги слушаат вработените за да разберат како се примаат нивните пораки. Тие потоа мора да бидат спремни да комуницираат одново и одново и да бидат подготвени да ги поправат дезинформациите кои природно се шират за време на промената.

2. Отпор. Промената создава вознемиреност и страв. Сегашната состојба има огромна моќ на задржување, а неизвесноста на успехот и стравот од непознатото може да ги блокира промените и да создаде отпор. Овие физички и емоционални реакции се доволно силни за да создадат отпор кон промените. Но, отпорот е многу повеќе отколку нашиот емотивен одговор. Од перспектива за управување со промени, ние мора да ги испитаме другите двигатели кои влијаат на отпорот кон промени на вработениот. Други влијанија вклучуваат:

- Влијанието врз нивната работа,
- Доверливоста на луѓето кои ја комуницираат промената,
- Лични фактори, вклучувајќи ги финансиите, возраста, здравјето, мобилноста и семејниот статус,
- Усогласувањето на промената со нивниот систем на вредности,
- Историјата на организацијата за справување со промени.

Прашањето, според тоа, не е дали ќе најдеме на отпор кон промените, туку како да ги поддржуваме нашите вработени преку процесот на промена и како да го управуваме тој отпор.

Ако отпорноста кон промена е нормална и природна реакција, тогаш треба да се очекува отпор. Ако се очекува отпор, тогаш нашите активности за планирање треба да бидат дизајнирани да го ублажат тој отпор. Можеме да управуваме со отпорот рано и во неговиот извор. Во многу случаи можеме да спречиме отпор или во голема мера да го намалиме. Ние, исто така, можеме да престанеме да го третираме отпорот како "проблематичен работник" или област на проблеми. Ние можеме да ги разбереме многуте фактори што произведуваат отпор и соодветно да ги менаџираме, и професионално и со почит кон вработените кои минуваат низ промени. Ако навистина добро управуваме со промените, ќе откриеме дека управувањето со промените може да премине од спречување и управување со отпор кон ангажирање на вработените и градење на ентузијазам и страст околу промената.

Трите критични и релевантни лекции за менаџерот на промени, поврзани со отпорот на вработените се:

- Менаџерот на промени не треба да реагира на отпорот со изненадување; отпорот треба да биде очекуван и планиран.
- Менаџерот на промени треба да биде трпелив со поединци, бидејќи тие работат на патот низ процесот на промена. Треба да им овозможи на бизнис лидерите да станат ефективни лидери на промени и да ги научат како ефективно да управуваат со отпорот.
- Отпорот треба да се процени, не само од индивидуална перспектива, туку и врз основа на поголем организациски контекст.

3. Авторитет на промени. Низ последните две декади истражувања од областа на менаџментот на промени, учесниците на студиите ги идентификуваа активните и видливи спонзорства како врвни фактори за успех на менаџментот на промени. Сепак, голем процент од проектите имаат лидер од висок ранг назначен како спонзор на проектот, но немаат вистинско спонзорство кое е потребно за успех.

Извршното спонзорство обезбедува:

- Доволно ресурси и финансирање на проектот,
- Утврдени приоритети меѓу конкурентните иницијативи,
- Постојана поддршка на проектот во секоја деловна единица или група,
- Разбирање зошто промените се прават и како се менува промената со визијата за организацијата,
- Правилниот канал за отпорни менаџери за решавање на нивните приговори.

4. Вредносни системи. Вредносните системи на организацијата влијаат на начинот на остварување на промената. Што е важно за дадената организација? Како се носат одлуки? Кој е одговорен? Како менаџерот се поврзува со другите вработени и групи во организацијата? Кои однесувања се признаени и наградени? На што се базира компензацијата?

Одговорите на овие прашања варираат од земја до земја, од индустрија до индустрија, од организација до организација, и од одделение до одделение. Клучно е за сите

менаџери на промени да ги разберат основните вредности на нивните организации, бидејќи овие фактори директно влијаат врз начинот на кој ќе се разгледуваат промените и колку работа ќе биде потребна за да се обезбеди успешен исход за време на промената.

Вредносните системи се организациска платформа на која е насликан секој проект за промена, а основните принципи на управувањето со промените ќе се манифестираат поинаку во секоја организација. Затоа менаџерите на промени треба:

- Да слушаат внимателно и постојано да набљудуваат за да стекнат увид за раководната структура, организациската историја и основните верувања на групите кои се под влијание на промената;
- Да спроведат проценка на организациските атрибути за да ја поттикнат дискусијата, што ќе им помогне да бидат сигурни дека ги поставуваат вистинските прашања;
- Да ги прилагодат и измерат конкретните акциони планови за управување со промените кои ги земаат предвид уникатните вредносни системи на погодените групи.

5. Поединечни наспроти радикални промени. Големината на одредена промена ќе влијае на тоа како вработените реагираат и како треба да се управува со промената. Поединечната промена која не предизвикува вработените да се движат подалеку од она што го знаат, ќе доживее различно ниво на отпор отколку радикалните промени кои воведуваат драматични промени. Вистинскиот пристап и износот на управување со промените што се бараат со одреден проект или иницијатива е уникатен и специфичен за таа промена. Покрај тоа, менаџерот на промени мора да го прилагоди неговиот пристап врз основа на тоа како промената уникатно влијае врз секоја група на вработени кои се засегнати.

Во контекстот на поединечни, наспроти радикални промени, може да си ги поставиме следниве прашања:

- Колку е голем јазот помеѓу идната и сегашната состојба?
- Колку е различна идната состојба од сегашната?
- Колку е оддалечена идната состојба од сегашната?

Овие може да изгледаат како едноставни прашања, но тие често се занемаруваат или не се поставуваат од страна на тимовите за идејни решенија. Проектните тимови имаат

тенденција да се фокусираат на решението (транзиционата состојба што ја дизајнираат). Кога ќе додадеме перспектива за управување со промени на проект или иницијатива, станува важно да се разбере само колку промени или прекини се случуваат, бидејќи тоа влијае како ќе управуваме со таа промена. Одговорот на горенаведените прашања дава непроценлив збир на податоци при развивање на вистинскиот пристап за управување со промени.

На индивидуално ниво, даден проект или иницијатива, различно ќе влијае врз различните групи во едно претпријатие. Промената не е хомогена. За некои во организацијата, проектот може да има само мало влијание врз нивните секојдневни активности и процеси. Меѓутоа, за други во организацијата, истиот проект може да предизвика огромни нарушувања. Секоја индивидуа има сопствена сегашна и идна состојба, предизвикана од промената, така што тие имаат сопствен јаз кој треба да го премостат. Најголемиот заклучок за менаџерите на промени е дека единствен пристап за сите, не е соодветен ниту ефективен за менаџмент на промени. Мора да се разбере магнитудата, нарушувањето, јазот и големината на промената, за да може да се изгради пристап на менаџмент на промени.

6. Вистинскиот одговор не е доволен. Промените доаѓаат низ животот преку работата и однесувањето на поединците во една организација. Едноставно изнаоѓањето на вистинското решение не е доволно за да се обезбеди постигнување на резултати. Само вистинскиот одговор, сам по себе:

- не креира согласност,
- не креира посветеност,
- не го ублажува отпорот,
- не го елиминира стравот,
- не обезбедува усогласеност.

За да се испорача вредност, решението мора да се прифати и да се присвои од страна на вработените. Управувањето со промените, во неговата суштина, е структуриран пристап за премостување на јазот помеѓу одлична идеја и материјалната вредност на претпријатието. Ако само се фокусира на развивање на вистинскиот одговор, менаџерот на промени нема да биде успешен во спроведувањето на трајни промени во претпријатието.

Управувањето со промени додава структура и намера за преместување на вработените од нивната моментална состојба во нивната идна состојба. Преку ефикасна комуникација, спонзорство, тренинг, обука и управување со отпорот, вработените се доведуваат до одлуката да се приклучат на идејата и да ја поддржат промената. Управувањето со промените обезбедува повторлив и ригорозен пристап за да им помогне на поединците да се придвижат напред и да усвојат промена во нивната секојдневна работа, што е она што им овозможува на проектите да вродат со резултати.

Управувањето со промените е во врска со придвижување на вработените напред преку сопствените процеси на промени со користење на солиден организациски процес. Тоа е комбинација на вистинскиот одговор и ангажирани вработени што резултираат со трајни и успешни промени.

7. Промената е процес. Промената се јавува како процес, а не како настан. Организациските промени не се случуваат моментално затоа што имало објава за истите, почетен состанок или дури и датум на отпочнување. Поединците не се менуваат едноставно затоа што добиле електронска пошта или учествувале во програма за обука. Кога доживуваме промени, се движиме од она што сме го знаеле и сме го правеле, преку период на транзиција, за да стигнеме до посакуваниот нов начин на однесување и извршување на нашата работа.

Иако е последен од седумте принципи на управување со промените, третирањето на промените како процес е централна компонента на успешните промени и успешно управување со промените. Со разложување на промената на различни фази, подобро се креира и прилагодува менаџерскиот пристап, за менаџерот на промени да се осигура дека поединците успешно ја совладале промената и ја применуваат во своето работење.

Најлесен и наједноставен начин да се разбере промената како процес, е таа да се разложи на различни и разбирливи елементи. Трите состојби на промената нудат моќна рамка: сегашна состојба, транзиција (ефективна промена) и идна состојба, слика 2-5.

Слика 2-5 Состојби на промената



Трите состојби на промена даваат начин да се артикулира како се случува вистинската промена. Без разлика дали промената е оптимизиран и менаџиран сет на бизнис процеси, нов дел од машинеријата на производна линија, или нов начин на известување, секогаш постои моментална состојба (како се прават работите денес), идна состојба (како ќе се прават работите) и транзициона состојба (како ќе се пренесеме од моменталната состојба во идна).

Управување на промената како процес. Откако ќе почнеме да размислуваме за промената не како на еден настан, туку како на процес, останува прашањето: како да управуваме со процесот на промена? Управувањето со промените како процес се одвива на три нивоа:

- Индивидуално ниво,
- Групно (тимско) ниво
- Организациско ниво.

Индивидуално ниво. Секој вработен или менаџер кој е под влијание на промената мора да помине низ сопствениот личен процес на промена. Ако промената влијае на пет лица, тогаш секој од нив пет мора да се пресели од нивната моментална состојба, преку нивната состојба на транзиција до нивната идна состојба. Ако проектот има влијание на 500 луѓе тогаш има 500 процеси на сегашност-транзиција-иднина кои мора да се поминат. Ако иницијативата има влијание на 5.000 луѓе, тогаш има 5.000 поединци кои се движат од моментална состојба до идна состојба. Ова е суштината на управувањето со промените: поддршка на поединците преку потребните лични транзиции потребни за да се постигне проект или иницијатива за подобрување на перформансите на организацијата.

Штом ќе започнеме со согледување и управување со индивидуалните процеси на промени, поврзани со проектот или иницијативата, ќе бидеме поуспешни во

овозможувањето на тие индивидуални транзиции кои заедно ќе резултираат со успешни организациски промени.

Групно (тимско) ниво. Повеќето организациски промени имаат најголем импакт на групно односно тимско ниво. Групите можат да бидат формални (синдикати) или неформални. Формалните групи секогаш можат да се спротивстават на одлуките за промени донесени од менаџментот. Неформалните групи имаат вродена сила да се спротивставуваат на промените, тие имаат големо влијание врз индивидуалците, односно како промената ќе биде прифатена на индивидуално ниво во голема мера зависи од неформалните групи (тимови). Токму затоа менаџментот мора да ги земе предвид групните фактори додека спроведува каква било промена.

На групно (тимско) ниво, управувањето на промената игра клучна улога во обезбедување на успешно внесување на измените во претпријатието. Овде, тимската динамика и соработката имаат големо значење. Првично, важно е да се формираат тимови или групи кои се составени од луѓе со различни вештини и перспективи. Ова ги оплеменува разговорите и креира посакувани решенија за промената. Кога луѓето се вклучени во процесот на промена, тоа ги засилува нивните чувства на припадност и одговорност кон успехот на промената. Следната стапка на групно ниво е изградбата на комуникациски механизми кои ги олеснуваат отворените разговори и споделување на информации. Тимската комуникација треба да биде ефикасна и инклузивна, овозможувајќи на сите членови да ги изразат своите мислења и со тоа брзо да се приспособат на измените.

Следејќи го процесот на промена, тимовите треба да имаат честа и систематска обука и едукација. Ова им помага на членовите на тимот да стекнат нови вештини и знаења потребни за успешната имплементација на промените. Соодветно менаџирање на конфликтите и предизвиците кои може да се појават во тимовите е неопходно. Тимските лидери треба да бидат во состојба да ги насочат тимовите кон конструктивното решавање на проблемите и да ги одржуваат членовите на тимот мотивирани и насочени кон заедничката цел. Редовното следење и анализа на напредокот на тимските цели и целокупната промена помага во откривањето на можностите за подобрување и коригирање на пристапите кога е потребно. Групното (тимско) управување на промената се докажало како важен елемент за успешната имплементација на промените во претпријатието и нивното целокупно подобрување.

Организациско ниво. Кога станува збор за управување со промени на организациско ниво, гледањето на промената како процес помага да се утврди последователноста и содржината на напорите за управување со промените.

Менаџерите на управување со промени имаат пет алатки кои им помагаат во придвижувањето на индивидуите низ процесот на промени⁶⁰:

- План на комуницирање,
- Спонзорски патоказ,
- Тренинг план,
- План на обука,
- План за управување со отпор.

Во зависност од тоа дали се наоѓаме во Сегашна состојба, во состојба на Транзиција или во Идна состојба, различни алатки ќе бидат ефективни и нивната содржина ќе се менува. Управување со промената како процес, од организациска гледна точка, помага да се осигуриме дека вистинските активности се случуваат во вистинско време, и дека вработените ги добиваат вистинските информации кои им се потребни да поминат низ сопствените индивидуални процеси на промени.

Без разлика на големината на претпријатието, промената е една од константите на животниот циклус во денешното деловно окружување. Повеќето промени во организациите не успеваат, делумно поради отпорноста на вработените, неуспехот соодветно да се подготват и несоодветното комуницирање. Истражувањата покажуваат дека шансите за неуспех на иницијативите за промена се речиси двојно поголеми како резултат на организацискиот отпор, а не поради технички или оперативни причини.

Ако промената не се спроведе правилно, резултатите може да варираат од несоодветни до катастрофални, како што се неефикасноста, дуплирани напори и изгубените деловни можности. Претпријатијата кои можат ефикасно да управуваат со промените можат да добијат значителни предности над нивната конкуренција, што може да доведе до уште поголем успех. Кога е направено правилно, управувањето со промените може да ја олесни неизвесноста меѓу вработените за тоа како промената може да влијае врз нив, да го

⁶⁰ <https://prosci.com/change-management/thought-leadership-library/the-seven-principles-of-change-management>, пристапено на 18.10.2022

намали потенцијалот за негативно влијание врз продуктивноста и да се ангажира или повторно да се вклучи работната сила на претпријатието.

Претпријатијата кои сакаат успешно да ги водат вработените преку усвојување на организациски промени мора да следат систематски, проактивен пристап кој вклучува четири основни фази ⁶¹ : надминување на отпорот, ангажирање на вработените, спроведување на промените во фази и комуницирање на промената.

1. **Надминување на отпорот.** Иако отпорноста на вработените е природна реакција на раширените организациски промени, може да се надмине со фокусирање на неколку клучни стратегии:

- **Јасно и доследно комуницирање за промената** пред нејзината имплементација.
- **Помагање на вработените подобро да ја разберат потребата од промена** и резонирањето врз кое се засновани одлуките, како и начинот на кој промената може да влијае врз нив.
- **Тимот за управување со промени да вклучува шампиони на промени** кои можат да помогнат во ширење на позитивни пораки за промената, како и да ја намалат жестината на реакциите на вработените кон промената.
- **Да се обезбеди силна поддршка за околината која се менува**, односно менаџерите да добијат соодветна обука и информации што им се потребни за да одговорат на прашањата на вработените.

2. **Ангажирање на вработените.** Вработените кои се ангажирани во промената имаат поголема веројатност да ги вложат потребните напори за да помогнат во спроведувањето на промените и да обезбедат позитивен исход за организацијата. Потребно е да се создаде високо ниво на ангажираност на вработените за време на процесот на промена:

- **Развивање тимски пристап** кој ги вклучува перспективите на вработените од различни одделенија и нивоа.
- **Доделување и појаснување на улогите** и одговорностите.

⁶¹ Stacey M. Browning, (May 2015) Four steps to effective change management for HR, Paycor, достапно на www.paycor.com, пристапено на 18.10.2022

- **Зголемување на менаџерскиот фокус врз работниците** кои се најмногу погодени од промената.
- **Вклучување на лидерите на отпорот во процесот на промена** за да помогнат да се надмине притисокот од другите вработени.
- **Разбирање и земање предвид** на различните мотивациони фактори за секој вработен.

3. **Спроведување на промените во фази.** За претпријатијата кои планираат голема иницијатива за промена, преземањето фазен пристап може да помогне да се осигура дека транзицијата кон нов систем или процес е, што е можно; поглатка и беспрекорна. Специјализираното претпријатие за управување со промени, *Prosci* препорачува три фази:

- **Подготовки за промена** - Со преземање на активности како што е дефинирање на стратегијата за управување со промени на претпријатието, развивање на тимот за управување со промените и конципирање на клучните улоги.
- **Управување со промената** - Со креирање и извршување на планови за управување со промени кои вклучуваат комуникации, операции и управување со отпор.
- **Зајакнување на промената** - Со собирање и анализирање на повратни информации, а потоа и спроведување на корективни мерки каде што е потребно.

4. **Комуницирање на промената.** Неуспехот да се запознаат вработените однапред со предвидените организациски промени, може да го зголеми несоодветното однесување на вработените. Составен дел од секоја фаза од процесот на управување со промени, комуникацијата, мора да биде двонасочна со цел да се обезбеди успех на организациските промени. Потребно е да се размисли за квалитетот над квантитетот кога станува збор за комуникација со вработените, а следниве комуникациски стратегии можат да помогнат за успешна имплементација:⁶²

- **Пред и пост-истражувања овозможуваат повратна информација** пред и по промената што е имплементирана, што може да го подобри целокупниот процес.

⁶² Stacey M. Browning, (May 2015) Four steps to effective change management for HR, Paycor, достапно на www.paycor.com, пристапено на 18.10.2022

- **Вклучување на припадници на отпорот во еден-на-еден сесии** пред имплементација на решението, за да им се овозможи да обезбедат свој придонес.
- **Јасност, доследност и експлицитност**, особено кога станува збор за временската рамка и одговорностите.
- **Користење на формални и неформални комуникациски пристапи**, вклучувајќи е-пошта, интернет, лични состаноци, знаци и гласовни пораки.
- **Треба да постои можност за вработените да обезбедат повратни информации** во процесот, а потоа истите да се користат за да се ажурира планот.
- **Да се наведат вработените да ги истражат најлошите можни сценарија** и потоа да се развијат стратегии за нивно решавање.

Иако спроведувањето на организациските промени е комплицирано и комплексно, тоа не мора негативно да влијае на работата на дадено претпријатие. Со рано започнување на процесот на планирање и комуникација, може да се минимизира нарушувањето за претпријатието, за да се изгради основата за успешна имплементација.

2.5. Ниво на анализа на ефикасност во современиот бизнис

Целта на организациското однесување е да се стекне поголемо разбирање на оние фактори кои влијаат врз индивидуалната и групната динамика во организациски облик, така што поединците, групите и организациите на кои тие им припаѓаат можат да станат поефикасни и поефективни. Областа, исто така, вклучува и анализа на организациски фактори кои може да имаат влијание врз индивидуалното и групното однесување. Голем дел од истражувањата за организациското однесување во крајна линија се насочени кон обезбедување на професионалци за управување со човечките ресурси со информации и алатки кои им се потребни за да се изберат, обучат и задржат вработените на начин кој дава максимална корист, како за поединецот така и за организацијата.

Организациското однесување е релативно ново, интердисциплинарно поле на студии. Иако најмногу се базира на психолошките и социолошките науки, тоа исто така се осврнува и на други научни полиња. Една од главните причини за овој интердисциплинарен пристап е тоа што полето на организациско однесување вклучува повеќе нивоа на анализа,

кои се неопходни за да се разбере однесувањето во организациите, бидејќи луѓето не дејствуваат изолирано. Односно, работниците влијаат на нивното окружување и се под влијание на нивното окружување.

2.5.1. Индивидуално ниво

На индивидуалното ниво на анализа, организационото однесување вклучува проучување на учењето, перцепцијата, креативноста, мотивацијата, личноста, обртот, извршувањето задачи, кооперативното однесување, девијантното однесување, етиката и сознавањето. На ова ниво на анализа, организационото однесување во голема мера се потпира врз психологијата, инженерството и медицината.

2.5.2. Групно кон тимско ниво

На групното ниво на анализа, организационото однесување вклучува проучување на групната динамика, конфликтот и кохезијата внатре во групата и помеѓу групите, лидерство, моќ, норми, меѓучовечка комуникација, мрежи и улоги. На ова ниво на анализа, организационото однесување се базира на социолошките и социо-психолошките науки.

2.5.3. Организациско ниво

На организациско ниво на анализа, организационото однесување подразбира проучување на теми како што се организациската култура, организациската структура, културната разновидност, меѓуорганзациската соработка и конфликтот, промените, технологијата и надворешните сили на животната средина. На ова ниво на анализа, организационото однесување се базира на антропологијата и политичката наука.

Други области на студии⁶³ кои се од интерес за организациско однесување се ергономијата, статистиката и психометриката. Голем број важни трендови во проучувањето на организациското однесување се во фокусот на истражувачките напори. Прво, различни

⁶³Jerry Bryan Fuller, Organizational behavior, достапно на www.referenceforbusiness.com, пристапено на 12.10.2022

истражувања ги испитуваат темите на групно ниво на анализа, а не само на индивидуално ниво на анализа. На пример, додека еманципацијата во голема мера била испитана како индивидуален мотивациски конструкт, истражувачите почнале да го проучуваат тимското зајакнување како средство за разбирање на разликите во перформансите на групата. Слични истражувања се фокусирале на покачување на нивото на анализа за карактеристиките на личноста и кооперативното однесување од индивидуално ниво до ниво на група.

Друг тренд на истражување е зголемениот фокус на личноста како фактор во перформансите на индивидуално и групно ниво. Ова произлегува од движењето кон повеќе органски дизајни на организацијата, зголемен надзорен распон на контрола и повеќе автономни работни дизајни. Сите овие фактори служат за зголемување на улогата што личноста ја игра како детерминанта на резултатите како што се стресот, кооперативно или девијантно однесување и перформанси.

Карактеристиките на личноста кои се поврзани со флексибилност, јачина на стрес и лична иницијатива исто така се предмет на истражување. Примери за овие особини на личноста вклучуваат тенденција кон индивидуализам или колективизам, самоследење, отвореност кон искуство и проактивна личност. Исто така, се изучуваат форми на однесување кои се конструктивни и ориентирани кон промени во природата. Овие форми на однесување се проактивни по природа и дејствуваат да ги подобрат ситуациите за поединецот, групата или организацијата. Примери за овие однесувања вклучуваат продажба на предмети, преземање иницијативи, конструктивна комуникација насочена кон промени, иновации и проактивна социјализација.

Други теми од интерес во областа на организационото однесување го вклучуваат степенот до кој теориите за однесување се културно поврзани, неетичко одлучување, самоуправување, самолидерство и конфликт на работа / семејство.

Организациските промени се јавуваат кога претпријатието преминува од својата сегашна состојба до некоја посакувана идна состојба. Управувањето со организациските промени е процес на планирање и спроведување на промени во организациите, на таков начин при што ќе се минимизира отпорот од страна на вработените и трошоците за претпријатието, а истовремено ќе се максимизира ефективноста на напорите за промена. Денешното деловно окружување бара претпријатијата да се подложуваат на промени речиси постојано, ако сакаат да останат конкурентни. Фактори, како што се глобализацијата

на пазарите и брзиот развој на технологијата, ги принудуваат бизнисите да реагираат со цел да преживеат. Таквите промени може да бидат релативно мали - како во случајот со инсталирање на нова софтверска програма - или сосема големи - како во случај на рефокусирање на севкупна маркетинг стратегија, борба против непријателско преземање или трансформирање на претпријатие соочено со постојаната странска конкуренција.

Иницијативите за организациски промени често произлегуваат од проблеми со кои се соочуваат претпријатијата. Во некои случаи, сепак, претпријатијата се менуваат со поттик на просветлени лидери, кои прво ги препознаваат, а потоа ги искористуваат новите потенцијали кои хибернираат во организацијата или новонастанатите околности. Некои аналитичари⁶⁴, потрезвено, го означуваат ова како "јаз во изведбата", кој способните менаџери се инспирирани да го затворат. Но, организациската промена се судира со отпор и, според мислењето на нејзините промотори, не успева. Неуспехот може да се должи на начинот на кој промената е визуелизирана, објавена и спроведена или поради тоа што се гради внатрешен отпор кон неа. Со други зборови, вработените ги саботираат тие промени што ги сметаат како спротивни на сопствените интереси.

Студентите на организациски промени ги идентификуваат областите на промени со цел да ги анализираат. Даниел Вишневски (Daniel Wischnevsky) и Фариборз Даманпур (Fariborz Damanpour), на пример, пишувајќи во *Весник на менаџерски прашања* (Journal of Managerial issues)⁶⁵, ги издвојуваат стратегијата, структурата и организациската моќ. Други додаваат технологија или корпоративното население ("човечки фактор"). Сите овие области, се разбира, се поврзани; претпријатијата често мора да воведат промени во сите области кога се обидуваат да направат промени во само една. Првата област, стратегиска промена, може да се одвива во голем обем - на пример, кога едно претпријатие ги менува своите ресурси за да влезе во нова линија на бизнис, или во мал размер, на пример, кога едно претпријатие ја подобрува продуктивноста со цел намалување на трошоците. Постојат три основни фази⁶⁶ за едно претпријатие кое прави стратегиска промена: 1) сфаќање дека сегашната стратегија повеќе не е соодветна за ситуацијата на претпријатието; 2)

⁶⁴ Richard Jaenke, "Identify the Real Reasons Behind Performance Gaps", ATD Magazine, достапно на www.td.org, пристапено на 08.10.2022

⁶⁵ Wischnevsky, J. Daniel and Fariborz Damanpour (2006) "Organizational Transformation and Performance: An examination of three perspectives." *Journal of Managerial Issues Vol XVIII No1*. p.p 104-128

⁶⁶ <https://www.inc.com/encyclopedia/managing-organizational-change.html>, пристапено на 10.10.2022

воспоставување визија за идната насока на претпријатието; и 3) спроведување на промената и поставување на нови системи за поддршка на истата.

Технолошките промени често се воведуваат како компоненти на поголеми стратегиски промени, иако тие понекогаш се одвиваат самостојно. Важен аспект на промена на технологијата е да се утврди кој во организацијата ќе биде загрозен од промената. За да бидат успешни, мора да се применат технолошките промени во целото претпријатие, и мора да се создаде управувачка структура за таа да се поддржи. Структурни промени, исто така, може да се појават поради стратегиските промени - како во случајот кога претпријатието одлучува да се здобие со друг бизнис и мора да се интегрира, како и поради оперативни промени или промени во раководниот стил. На пример, претпријатие кое сака да спроведе повеќе партиципативно донесување одлуки можеби ќе треба да ја промени својата хиерархиска структура.

Промените на луѓето може да станат неопходни поради други промени, или понекогаш претпријатијата едноставно се трудат да ги променат ставовите и однесувањето на работниците со цел да ја зголемат нивната ефикасност или да стимулираат индивидуална или тимска креативност. Речиси секогаш промените на луѓето се најтешкиот и важен дел од целокупниот процес на промена. Науката за организациски развој е создадена за да се справи со промена на луѓето на работното место, преку техники како што се образование и обука, градење тим и планирање на кариерата.

Отпор кон промени. Менаџер кој се обидува да спроведе промена, без разлика колку и да е таа мала, треба да очекува да најде на отпор внатре во организацијата. Отпорот на промените е нормален; луѓето се прицврстуваат на навиките и на статус-кво, но менаџерските активности можат да го минимизираат или да го предизвикаат отпорот. Луѓето мора да бидат мотивирани да ги отргнат старите навики. Ова мора да се одвива во фази, наместо нагло, така што "успешната промена" го зема карактерот на "природна промена". Во прилог на нормална инерција, промената на организацијата воведува анксиозност за иднината. Ако иднината по промената биде перципирана како позитивна, отпорот ќе биде помал. Затоа, образованието и комуникацијата се клучни состојки во минимизирање на негативните реакции. Вработените можат да бидат информирани и за природата на промената и за логиката зад неа пред таа да се имплементира, по пат на извештаи, белешки, групни презентации или поединечни

дискусији. Друга важна компонента за надминување на отпорот е да се поканат вработените да учествуваат и да се вклучат во фазата на дизајнирање и имплементација на напорите за промена. Може да се употребат организирани форми на олеснување и поддршка. Менаџерите можат да се осигурат дека вработените ќе имаат ресурси за да ги донесат промените; менаџерите треба да бидат достапни за да обезбедат објаснувања и да го минимизираат стресот кој се јавува во многу ситуации.

Некои претпријатија успеваат да го надминат отпорот кон промени преку преговори и награди. Тие им нудат на вработените конкретни стимулации за да ја осигурат нивната соработка. Другите претпријатија прибегнуваат кон манипулација, или користејќи суптилни тактики, како што е давање истакната позиција на лидерот на отпорот во напорите за промена. Конечна опција е принуда, која вклучува казнување на луѓе кои се спротивставуваат, или користење сила за да се обезбеди нивна соработка. Иако овој метод може да биде корисен кога брзината е суштинска, тој може да има долготрајни негативни ефекти врз компанијата. Се разбира, ниеден метод не е соодветен за секоја ситуација, а голем број на различни методи може да се комбинираат колку што е потребно.

Ефективното управување со промените бара да се пренесе организацијата од состојбата во која се наоѓа, во некоја идна, посакувана состојба со минимални трошоци за организацијата. Клучни фази во тој процес се⁶⁷:

1. Разбирање на моменталната состојба на организацијата. Ова подразбира идентификување на проблеми со кои се соочува претпријатието, доделување на ниво на важност за секој од нив и проценување на видовите на промени потребни за решавање на проблемите.

2. Компетентно визуелизирање и утврдување на посакуваната идна состојба на организацијата. Ова вклучува прикажување на идеалната ситуација за претпријатието откако ќе се спроведе промената, јасно пренесување на оваа визија до сите што се вклучени во промените, како и креирање средства за транзиција кон новата состојба. Важен дел од транзицијата треба да биде одржување на некој вид на стабилност; некои нешта, како што е целокупната мисија на претпријатието или клучниот персонал, треба да останат постојани во средината на превирања за да помогнат во намалувањето на анксиозноста на луѓето.

⁶⁷Schneider, Dan (February 2006) It's a Leader's Duty to Manage Change *Business Record (Des Moines)*, p.15.

3. Спроведување на промената на уреден начин. Ова вклучува ефективно управување со транзицијата. Може да биде корисно да се изготви план, да се распределат ресурсите и да се назначи клучна личност која ќе преземе одговорност за процесот на промена. Лидерите на претпријатието треба да се обидат да генерираат ентузијазам за промената преку споделување на своите цели и визија и да дејствуваат како пример. Во некои случаи, може да биде корисно прво да се обидат со мали победи, со цел да се отвори патот за подоцнежните успеси.

Секако, промената е природна. Проактивното управување со промените, за да се оптимизира идната приспособливост, е секогаш покреативен начин за справување со динамиката на индустриската трансформација отколку да се остават промените да се случат спонтано. Тој процес ќе успее подобро со помош на човечките ресурси на компанијата, отколку без нив.

2.6. Мерење на успешноста на организациската ефективност

Како да се измери успехот во управувањето со промените? Постојат многу начини да се направи ова погрешно, како што се мерење на работи кои:

- не се директно поврзани со иницијативата, на пр. преместување на канцеларија мерено со нивоа на сообраќај на веб страница;
- се под влијание на повеќе фактори, на пр. обука за лидерство измерена со зголемување на нето добивка;
- не може да се мери со податоци, на пр. добра волја;
- не им се важни на лидерите;
- немаат никој назначен како одговорен за нивно мерење;
- не се разгледуваат со лидерите откако ќе се измерат; или
- тврдат дека пресметале поврат на инвестицијата (ROI) без да наведат како.

Повратот на инвестицијата е Светиот Грал на мерење на перформансите, бидејќи тоа подразбира финансиско значење и точност. Добрата инвестиција е онаа каде стекнатите материјални придобивки се поголеми од трошоците направени за нивно обезбедување. Мерењето на промените на овој начин е предизвик, ако не и невозможно, бидејќи броевите

обично се базираат на субјективни проценки. На пример, тврдењето дека обуката за продажба резултирала со зголемување на годишната продажба во едно претпријатие за 25%. Врз основа на што? Обично овие проценки се претпоставки базирани на впечатоци или желби, наспроти факти, кои го негираат значењето и точноста за која што се наменети да ги воспостават.

Еве неколку предлози за тоа како да се измери успехот во управувањето со промените⁶⁸:

- **Да се постават очекувања** дека управувањето со промена (или било која организациска иницијатива) е придонесувач за тешки резултати, а не е единствениот придонесувач.
- **Да се изберат неколку силни клучни показатели за успешност** наспроти нивната долга листа - ја фокусира евалуацијата и ги намалува бараните ресурси.
- **Фокусот да биде на мерките што ги вреднуваат лидерите** – и други може да помогнат, но организацијата на нив ќе гледа како ирелевантни.
- **Да се постигне спогодба за тоа кои податоци ќе бидат следени и од кого** на почетокот на иницијативата - податоците и ресурсите за да се соберат може да не постојат.
- **Да се вклучи обврска за следење во целите на луѓето** - тоа ќе ја зголеми веројатноста дека тие ќе бидат добро следени и луѓето ќе бидат наградени за тоа.
- **Треба да е јасно колку долго ќе се мерат клучните показатели за успешност** - повеќето бенефиции се реализираат неколку месеци или една година од спроведувањето.
- **Да се стекне посветеноста на лидерите да ги прегледаат резултатите за времетраењето** – она што се разгледува од страна на лидерите, се мери.
- **Да се соберат неформални повратни информации од луѓето кои работат со промените** - веродостојните коментари помагаат да се опишат придобивките и научените лекции.
- **Да се користат следените резултати за поддршка на идни иницијативи** - ова е често пропуштена можност.

⁶⁸ Phil Buckley, Making Change: Ten Tips on How to Measure Change Management Success, достапно на <http://phil-makingchange.blogspot.com>, пристапено на 08.10.2023

- **Да се комуницираат резултатите во целото претпријатие** - го зголемува ангажманот и ги кани луѓето да ги прославуваат победите и да учат од грешките.

2.7. Организациските промени придонесуваат за ефикасност

Во многу претпријатија воведувањето нова верзија на секој софтвер може да ги направи вработените помалку продуктивни ако не знаат како да го користат. Истото важи и за било која промена направена со цел да се подобри работењето и конкурентноста на претпријатието. Постојат неколку едноставни начини на кои може да се управува со организациските промени и да се обезбеди ефективно управување со задачите преку подучување на вработените за новите функции веднаш штом ќе излезат. На овој начин, ажурирањата може да се искористат и вработените со нетрпение ќе очекуваат нови содржини, бидејќи тие подобро ќе разбираат како тоа функционира. Еве три начини да се подобри управувањето со организациските промени од ИТ перспектива⁶⁹:

1. Одржување семинари секогаш кога има нови надградби/нови ажурирања. Некои нови содржини може да бидат екстензивни, со многу промени и функции за да се научат. Во таков случај, ќе биде мудро да се одржи семинар за сите вработени за да се објасни управувањето со организациските промени и да се обезбеди ефикасно користење на софтверските ажурирања.

5. Испраќање известување за помали надградби. Ажурирањата може да бидат едноставни, со многу мали промени кои можеби не се ни забележливи. Испраќањето известување им овозможува на вработените да видат точно што е изменето, така што тие можат да бидат спокојни во врска за новите надградби и да ја користат содржината за најефикасно управување со задачите.

6. Да се обезбедат вработените со т.н. " cheat sheet ", односно скратено упатство за нова содржина. Кога се воведуваат нови надградби на софтвер или се инсталирани детални надградби, семинарот можеби не е доволен за да се осигури дека новата содржина се користи со максимална ефикасност. Скратеното упатство е добар начин да им се помогне на вработените во управувањето со организациските промени и да се поттикнат да ја

⁶⁹ <https://blog.runrun.it/en/how-managing-organizational-change-can-ensure-efficiency>, пристапено на 10.10.2022

користат новата содржина додека се навикнуваат на неа. Во тоа скратено упатство треба да бидат вклучени кратенки, слики на нови копчиња и опис каква функција вршат, и најважната содржина што е потребно да почнат да ја користат на редовна основа. Би било корисно да се употребат индексни картички, тврда хартија или ламинирани испечатени материјали што вработените може да ги прикачат на нивниот компјутерски екран или да ги постават на нивното работно биро за полесно гледање.

2.8. Влијание на ефикасноста врз квалитетот на организациските промени

Управувањето со квалитетот е многу динамична категорија, но во однос на континуираниот развој на општеството и во променливи услови добива ново значење. Во денешно време не е доволно претпријатието да обезбедува квалитетни производи кои ги задоволуваат барањата на потрошувачите, мора да се земат предвид интересите на сите засегнати страни, како и да ги прифатат барањата за заштита на животната средина. Во оваа смисла, концептот на квалитет континуирано почна да има поширока содржина и развој, кој постепено води кон најшироко разбирање, т.е. "квалитет на животот". Во пракса тоа значи дека разбирањето на квалитетот на производите и услугите исто така мора да ги имплементира ограничувачките услови кои ги вклучуваат квалитативните аспекти на сите активности вклучени со цел да се задоволат човековите потреби, интереси и аспирации. Клучниот аспект на разбирање на квалитетот се проширува на нови фактори, особено на животната средина, но исто така водејќи грижа за социјалните и културните аспекти.

Предуслов за подобрување на квалитетот на производите, намалување на трошоците на претпријатието и зголемување на продуктивноста е да се има соодветно конфигурирани процеси во рамките на управувањето со квалитетот.

Постојат три основни димензии за мерење на квалитетот на процесот: ефективност, ефикасност и адаптивност. Процесот е ефективен ако излезот ги задоволува потребите на потрошувачите. Тој е ефикасен кога е ефективно со најмалку трошоци. Процесот е прилагодлив кога останува ефективен и ефикасен во пресрет на многуте промени што се случуваат со текот на времето. Ориентацијата на процесот е витална ако менаџментот ги задоволи потребите на потрошувачите и обезбеди „здрава“ организација (Juran et al, 1998).

Позитивните ефекти од подобрувањето на квалитетот се одразуваат особено во профитот на претпријатието. Техниките за подобрување на квалитетот треба да се имплементираат во сите организациски структури на претпријатието (Vaňová & Kučerová, 2010).

Управувањето со квалитетот се базира на осум основни принципи и се однесува на дизајнирање стандарди за градење и сертифицирање на системи за управување со квалитет, како и филозофија за управување со вкупниот квалитет (Total Quality Management). Целта на стандардот е да се подобри квалитетот на производите и услугите кои се обезбедуваат за потрошувачот за да ги исполнат и барањата за сертификација (Fidlerová, 2005).

Врз основа на едно истражување⁷⁰ направено во Словачка, каде се анкетирани 135 претпријатија од различни индустрии, со цел да се процени нивото на примена на фундаментални принципи, на кое се основани системите за управување со квалитет, покренати се следниве клучни прашања кои станале основа за дизајнирање мерки за подобра примена на принципите за управување со квалитет, со цел да се подобри ефикасноста и ефективноста на управувањето со квалитетот:

- анкетата на барањата на клиентите, во пракса е недоволна,
- следењето на задоволството на купувачот не се применува систематски, задоволството на клиентот не се рефлектира од квантитативните индикатори и резултатите од мониторингот не се користат во соодветна мера за подобрување на процесите,
- управувањето со организациите не е вклучено во менаџерските процеси до неопходното ниво,
- само половина од анкетираниите организации имаат изготвено етички кодекс,
- недоволно внимание им се посветува на организациите во градењето корпоративна култура, организациите немаат јасно дефинирани цели во оваа област,
- комуникацијата со вработените не е на потребното ниво и раководството не е доволно заинтересирано за нејзината ефективност,
- околу една третина од организациите не назначиле носители на процес за сите процеси,

⁷⁰ Marta Kučerová, Jaromíra Vaňová, Dagmar Rusková (2011) *Suggestions For Improving The Efficiency And Effectiveness of Quality Management in The Business Practice in Slovakia*, p.p. 9-17

- мапите на процесот се слабо користени за описот на процесите и софтверската поддршка за управување со процесите тешко се користи,
- поимот внатрешни клиенти во пракса не е широко познат или применет,
- во деловната практика едвај се користи методот на балансирана карта за оценување (Balanced Score Card - BSC) за мерење и следење на перформансите на системот на многу малкуте организации кои применуваат самооценување и извештај за управување,
- значајни недостатоци постојат во примена на принципите на одлучување кои се засноваат на фактите, бидејќи многу организации не вршат систематско собирање на податоци, не применуваат статистички методи за нивно анализирање и недоволно ги искористуваат резултатите од анализата за одлуки поврзани со активностите за подобрување на управувањето,
- не сите организации правилно го разбираат партнерството со добавувачите и ефективната комуникација во текот на дизајнирањето на производот, како што е спомнато - помалку од половина од организациите,
- недостатоци има во примената на принципот на континуирано подобрување, бидејќи проекти за подобрување планираат само околу една третина од анкетираните организации,
- во пракса, едвај се спроведува, а проактивниот персонал за подобрување е несоодветно обучен за работа со методи и алатки за подобрување,
- примената на разни алатки, техники и методи за управување со квалитетот во индустриските претпријатија е незадоволителна.

Должност на секоја организација, која има имплементирано систем за управување со квалитет, е спроведување на континуирано подобрување на квалитетот преку подобрување на сите процеси и активности во различни фази на производствениот циклус. Организацијата мора постојано да ја подобрува ефикасноста на системот за управување со квалитет преку употреба на политика за квалитет, цели за квалитет, резултати од ревизијата, анализа на податоци, корективни и превентивни активности и преглед од страна на менаџментот.

Применливиот принцип на континуирано подобрување се смета за една од најслабите области со кои се занимава управувањето со квалитетот во корпоративната

пракса. Овој принцип е многу тесно поврзан со другите принципи за управување со квалитет и ги опфаќа сите области или активности на организацијата. Слабости на други принципи кои се применуваат на принципите за управување со квалитет, а кои произлегле од истражувањето се: недостаток на вклучување на врвниот менаџмент за подобрување на активностите, неупотреба на мерењата на системот, несистематско следење на задоволството, недоволна проценка на добавувачите, недоволно користење на методи и алатки за анализа на податоци, недостаток на знаење и компетентност на вработените за примена на овие методи, ниската вклученост на вработените во подобрување на процесот се одразува во примената на принципот на континуирано подобрување.

Под поимот континуирано подобрување, треба да се забележат активности кои доведуваат до постигнување на ново, досега непостигнато ниво во сите области на активност во рамките на организацијата. Ако една организација сака да биде успешна, таа мора постојано да се развива и не треба да биде задоволна со моменталната состојба. Развивањето на организацијата е проследено со серија на обврски кои мора да се исполнат, но исто така и голем број на предности што ги обезбедува развојот. Една од нив е да се обезбеди конкурентност кон другите организации и да се зајакне сопствената позиција на пазарот. Филозофијата на континуирано подобрување мора да се примени во целата организација. Менаџментот треба постојано да бара можности за подобрување на ефикасноста и ефективноста на процесите на организацијата, наместо да чека на проблем кој открива можности за подобрување. Подобрувањата може да опфатат опсег од мали континуирани операции до долгорочни стратегиски проекти за подобрување. Организацијата треба да има имплементиран процес за идентификација и менаџирање на активностите за подобрување. Врвниот менаџмент мора да ја осигура обврската за постојано подобрување, да не ја нарушува политиката за квалитет и целите што се однесуваат на нејзиниот квалитет. Предлози за проекти поврзани со подобрување, во согласност со одлука заснована на факти во рамките на организацијата, можат да се добијат од различни мерења и анализи, кои треба да се имплементираат во рамките на системот за управување, како што е испитување на потребите и очекувањата на потрошувачите, менаџментот треба да ја разгледа анализата на излезните податоци од мерењата на задоволството и процесите, од евиденцијата на системот за управување со квалитетот, на резултатите од самооценувањето и слично.

Подобрувањето на квалитетот треба да се сфати како активност за зголемување на капацитетот за задоволување на барањата и очекувањата на потрошувачите кои не можат да се разберат во ограничено поле на технички спецификации. Апсолутно е неопходно да се разбере квалитетот во однос на фактори како што се продуктивноста, флексибилноста, условите за испорака, минимизирањето на трошоците и слично. Во оваа смисла, подобрувањето на квалитетот треба да се имплементира за подобрување на проектите, а организациите треба да ја користат соодветната методологија.

Идеите за подобрување ги земаат предвид трендовите и насоката на управувањето со квалитетот во согласност со барањата кои го одразуваат разбирањето на квалитетот во еден поширок контекст, односно "квалитетот на животот". За да се подобрат перформансите и конкурентноста на индустриските претпријатија, во пракса ќе биде неопходно да се применат различни методи и пристапи кои ја поттикнуваат организацијата на нови нивоа. Потенцијалот на сите употребени методи ќе биде ефикасен и функционален во случај организацијата да биде управувана од страна на процесот (Paulová et al., 2010).

Врз основа на идентификуваните проблеми или слабо спроведените активности, поврзани со примената на основните принципи за управување со квалитет, авторите на истражувањето⁷¹ дале предлог методи и пристапи за подобрување на ефикасноста на управувањето со квалитетот:

- Интегриран менаџмент систем,
- Примена на менаџмент на вкупен квалитет (Total Quality Management),
- Одговорен бизнис и одржлив развој.

Претпријатијата треба да се прилагодат на барањата на меѓународниот пазар и промените на методите за управување и деловната филозофија, со цел да издржат било какви тешки конкурентски борби и да постигнат одржлив развој. Во сите области на економскиот и општествениот живот се јавуваат зголемени барања за корпоративно однесување и се зголемува интересот за одржување и подобрување на квалитетот на производот, животната средина и безбедноста на работното место. Организациите треба да ја разгледаат нивната ситуација и да се обидат да воспостават ефикасни системи за

⁷¹ Marta Kučerová, Jaromíra Vaňová, Dagmar Rusková; Suggestions For Improving The Efficiency And Effectiveness of Quality Management in The Business Practice in Slovakia, 2011, p.p. 9-17

управување (квалитет, животна средина и безбедност) со средства кои можат да создадат високо ефикасен и ефективен интегриран систем за управување.

Сеопфатно управување со квалитетот е став, филозофија и постојан процес кој ја нагласува личната одговорност на сите работници кои сакаат континуирано да се подобрат. Тоа е исто така бизнис стратегија која прави сите активности на претпријатието во центарот на вниманието да го имаат задоволството на потрошувачите. Нејзината цел е континуирано подобрување на бизнисот за купувачите, сопствениците и вработените. Таа ги комбинира силниот пад на трошоците за расчистување на грешки со подобрена услуга на купувачи, значително ги насочува внатрешните процеси, ја зголемува бизнис-флексибилноста, обезбедува поголема сигурност на условите и води кон зајакната позиција во меѓународната конкуренција. Обврзувачки предуслов за успехот на менаџмент на вкупен квалитет (TQM - Total Quality Management) е страсно управување и систематска, разновидна употреба на методи и алатки за управување со квалитетот.

Успесите и неуспесите на менаџмент со на вкупен квалитет концептите обично се резултат на добро вклучување на бизнис менаџментот, односно нивното отсуство. Менаџерите на сите хиерархиски нивоа мора да бидат страсни за успешната практика на менаџмент на вкупен квалитет и врз основа на тоа, суштинската важност за подобрување на квалитетот во претпријатието за потрошувачите, сопствениците и вработените има кооперативен стил на управување, сигурност на сопствени активности, јасни дефиниции на целите, улогата на одговорност, јасен фокус на барањата и очекувањата на внатрешните и надворешните корисници, континуираната поддршка на мерките за подобрување на сите нивоа и соодветно структуриран редовен преглед на неговите делови и менаџери.

Во моментот, постојат очекувања од организацијата дека покрај задоволувањето на барањата на своите потрошувачи, користи од организацијата исто така ќе ги мотивира сите засегнати страни да дадат приоритет на одржливиот развој на организацијата. Постои промена од квалитетот на производот до квалитетот на организацијата, која има за цел да постигне одржлив развој. Одговорен бизнис е концепт со кој претпријатијата на доброволна основа во своето деловно работење, како и нивната интеракција со заинтересираните страни, интеграцијата на социјалните и еколошките аспекти и сите засегнати во начинот на кој таа влијае на конкурентноста на организацијата. Преку одговорното работење, речиси секоја организација, во соработка со нивните засегнати страни, може да биде вклучена во

балансирање на економските, социјалните и еколошките цели. Во дебатата за глобализацијата, конкурентноста и одржливиот развој, одговорниот бизнис станува се поважен аспект.

2.9. Категории на организациски промени за зголемена ефикасност

Повеќе организации мора да се менуваат како дел од следењето на конкуренцијата или поради прилагодување кон нови трендови на пазарот или нови технологии. Работите како што се спојувања, реструктурирања, технолошки достигнувања, подобрувања на процесот, промена на барањата на потрошувачите и нови производни линии се доста чести во денешните деловни средини. Причините за промена може да се должат на надворешната средина на организацијата, како и на нивното внатрешно окружување. Промени кои се случуваат во внатрешната средина на претпријатието вклучуваат: структурни, стратегиски, промена на луѓе и промена на процеси⁷²

Структурни промени се оние промени направени во структурата на организацијата кои можат да произлезат од внатрешни или надворешни фактори и обично влијаат на начинот на кој претпријатието работи. Структурните промени вклучуваат работи како што се хиерархијата на организацијата, синџирот на команда, системите за управување, структурата на работата и административните процедури. Околностите кои обично ја создаваат потребата за структурни промени вклучуваат спојувања и преземања, умножување на работа, промени на пазарот и промени во процесот или политиката.

На пример, кога има случај на спојување на две претпријатија, двојните оддели треба да се елиминираат, вработените од двете претпријатија треба да бидат прераспоредени на нови работни места или да им се прекине договорот за работа, менаџерите стекнуваат нови вработени, се укинуваат двојните менаџерски позиции, треба да се креираат нови политики и процедури (а старите да се „пензионираат“) и позициите за работа треба да се реорганизираат за да одговараат на структурата на новото претпријатие.

⁷² Types of Internal Organizational Change: Structural, Strategic, People, and Process. (2012, September 30). Достапно на: <https://study.com/academy/lesson/organizational-change-causes-types-challenges-for-managers.html>, пристапено на 20.12.2022

Исто така, ако соединувањето е резултат на промени на пазарот, повторно би требало да се направат структурни промени, за да се одговори на промената на пазарот, како што се креирање на нови одделенија кои можат да го произведат она што го бара пазарот.

Стратегиските промени вклучуваат промени во целите, намерата, стратегијата или мисијата на едно претпријатие. Тоа е голем пресврт за начинот на кој претпријатието води бизнис. Надворешното окружување на едно претпријатие, на моменти, поставува значителни барања од претпријатието, како што е тоа дека мора да го преиспита својот основен пристап кон бизнисот. Промени во нештата како што се производите или услугите што ги нуди, целните кориснички сегменти или пазари кои се обидува да ги достигне, како претпријатието ги дистрибуира своите производи или услуги, својата позиција во глобалната економија и со кого ќе соработува од производителите, дистрибутерите и други логистички потреби, се само неколку примери на стратегиски промени.

Ако едно претпријатие сака да го смени начинот на кој работи, на пример да се трансформира од продавница со веб-страница, во веб-базиран оператор. Ваквата трансформација неоспорно ќе го промени начинот на кој претпријатието работи, неговата севкупна цел и, се разбира, неговата стратегија за опслужување на потрошувачите.

Промената на луѓето е насочена кон подобрување на перформансите, вештините, ставовите, однесувањето и лојалноста на вработените кон претпријатието, како и да се подобрат релациите помеѓу менаџерите и подредените, групната кохезија и чувството на достигнување на вработените. Промените на вработените можат да бидат од голем размер, како што е замена на сите врвни менаџери со надеж дека ќе се креира нова организациска култура, или од мал размер, како што е работење на промена на ставовите на вработените низ тим билдинг или други активности.

Промената на процеси се користи за подобрување на вкупната ефикасност и продуктивност на работниот процес во рамките на една организација. Промените на процесите влијаат врз производствените активности на организацијата, како на пример како ги произведува своите производи, како ги обезбедува своите услуги или како се справува со секојдневните деловни практики.

2.10. Бариери за ефикасност на организациските промени

Во 1849 година, францускиот новинар Жан-Батист Алфонс Кар напишал нешто што ќе стане познат епиграм: „Колку повеќе работите се менуваат, толку повеќе тие остануваат исти.“ Иако Кар го напишал ова со сатиричен призвук, неговиот цитат важи и за денешните претпријатија. Резултатот е речиси секогаш ист: колку повеќе работите се менуваат, толку повеќе тие остануваат исти - затоа што повеќе од 70% од иницијативите за промена не успеваат.

Идентификување на бариерите за организациските промени е важен елемент во управувањето со промени. Фактори кои придонесуваат до неуспех се (Rick Torben, 2016):

- 33% однесувањето на менаџментот не поддржува промени,
- 39% отпаѓа на отпорот од страна на вработените,
- 14% се други препреки,
- 14% неадекватни ресурси и фондови.

Организациската култура ја определува остварливоста на стратегијата. Промената на организациската култура не е лесна, но е важна, според тоа, не треба да биде оставена непокриена.

Управувањето со промените стана многу поголемо. Реалноста е дека многу од денешните организации едноставно никогаш не биле дизајнирани за проактивна и длабока промена - тие биле изградени за дисциплина и ефикасност, спроведени преку хиерархија и рутинизација. Како резултат на тоа, постои неусогласеност помеѓу темпото на промени во надворешното окружување и најбрзото темпо на промени кај повеќето организации. Управувањето со промените повеќе не е термин кој означува само оперативни подобрувања, ефикасност на трошоците и реинженеринг на процесот. Управувањето со промените стана многу поголем, повеќе испреплетен дел од целокупната деловна ткаенина - вградено барање за лидерство кое учествува во сè.

2.11. Процес за зголемена ефикасност од организациските промени

Управувањето со промените бара повеќе од едноставно планирање; треба да се решат значајните човечки елементи на отпор на промени за да се обезбеди успех. Менаџерите како лидери на промени мора да ја дефинираат стратегија за промена и ефективно да ја комуницираат со засегнатите страни, да ги поттикнуваат и да ги поддржуваат вработените, да го ублажат отпорот кон иницијативата за промена. Управувањето со промените бара силно лидерство и разбирање на организациските промени. Лидерите се во единствена улога не само за дизајнирање на иницијативите за промена, туку и за нивно имплементирање и пренесување на подредените.

Успешно управување со промените е поверојатно ако лидерите⁷³:

- **Креираат дефинирана стратегија** – потребно е менаџерите како лидери на промени да ги дефинираат мерливите цели на засегнатите страни, да создадат бизнис сценарио за нивното постигнување (и постојано да го ажурираат), да ги следат претпоставките, ризиците, зависностите, трошоците, враќањето на инвестициите и културните прашања кои влијаат на напредокот на работата.
- **Ефективно комуницираат** - менаџерите како лидери на промени треба да им објаснат на заинтересираните страни зошто се преземаат промените, кои се придобивките од успешната имплементација и како се одвива промената.
- **Оспособување на вработените** - лидери на промени треба да изградат ефикасна шема за едукација, обука или надградба на вештини важни за организацијата.
- **Контра отпор** – Идентификувањето на проблемите на вработените и нивно усогласување со целокупната стратегиска насока на организацијата е една од задачите на менаџерите како лидери на промени. Кога е потребно, треба да ја прилагодат иницијативата за промена, за ублажување на незадоволството.
- **Поддршка на вработените** – Доколку е потребно, менаџерот како лидер на промени, обезбедува и лично советување за да ги ублажи сите стравови поврзани со промените.

⁷³ <https://www.coursesidekick.com/management/study-guides/boundless-management/managing-change-for-organizations>, пристапено на 20.12.2022

- **Следење на напредокот** – Имплементацијата на промените треба да се следи и по потреба да се прилагодува.

Овие шест компоненти на промена се одговорност на менаџментот да ги креираа и спроведе.

Слика 2-6 Процес на реинженеринг



Извор: United States General Accounting Office - Business Process Reengineering Assessment Guide, преземено преку http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/40/Reengineering_guidence.jpg, пристапено 20.12.2022

Процес на реинженеринг: Управувањето со промените често се нарекува "процес на реинженеринг". Овој дијаграм, слика 2-6 ги прикажува реципрочните односи кои се вклучени во секој чекор: мисијата се дефинира и се постигнува преку работни процеси, кои ги извршуваат и се раководат со одлуки, кои се разгледуваат и се поддржани од информации, кои употребуваат и се процесираат преку технологијата.

2.11.1. Според карактерот на дејноста

Управувањето со промени е период кон менување или транзиција на поединци, тимови и организации од нивната моментална состојба до саканата идна состојба. Тоа е организациски процес кој има за цел да им помогне на засегнатите страни да ја прифатат и присвојат промената во нивното деловно окружување. Во некои контексти за управување со проекти, управувањето со промените се третира како проект менаџмент, при што промените во проектот се формално воведени и одобрени.

Kotter го дефинира управувањето со промените како користење на основните структури и алатки за контрола на секој обид за промени во организацијата. Целта на управувањето со промени е да се зголеми организациската корист, да се минимизираат влијанијата врз работниците и да се избегне одвлекување на вниманието. Постојат различни видови на промени со кои може да се соочи организацијата.

Постојат три главни категории на промени: реинженеринг на деловните процеси, технолошки промени и постепена промена.⁷⁴

- **Реинженеринг на бизнис процесите**- се фокусира на анализа и дизајн на работни активности и процеси во рамките на една организација.
- **Технолошки промени** - се однесуваат на процесот на пронајдоци, иновации и дифузија на технологија или процеси.
- **Постепени промени** - воведување на многу мали, растечки промени во еден проект, наместо неколку големи, брзи промени.

Реинженеринг на бизнис процесите. Реинженеринг односно реструктурирање на бизнис процесите (BPR- Business process re-engineering) е стратегија за управување со бизнисот, која за прв пат беше воведена во раните 1990-ти години, која се фокусира на анализа и дизајн на работните активности и процеси во рамките на една организација. Реинженеринг на бизнис процесите има за цел да им помогне на организациите фундаментално да се преиспитаат како тие ја извршуваат својата работа со цел драстично да ја подобрат услугата кон купувачите, да ги намалат оперативните трошоци и да станат конкурентни во светска класа. Во средината на 1990-тите, дури 60% од Fortune

⁷⁴ Boundless, "Types of Organizational Change", www.boundless.com, пристапено на 23.09.2022

500 компаниите тврдат дека или започнале со реинженеринг или планираат да го направат тоа.

Реинженеринг на бизнис процесите им помага на компаниите радикално да ги реструктурираат своите организации со фокусирање на нивните деловни процеси, почнувајќи од основата. Бизнис процесот е збир на логички поврзани задачи кои се извршуваат за да се постигне веќе дефиниран бизнис резултат. Реинженерингот нагласува холистички фокус на бизнис целите и како процесите се поврзуваат со нив, поттикнувајќи целосен спектар на процеси, наместо повторна оптимизација на под-процесите.

Реинженерингот на бизнис процесите е исто така познато како редизајн на бизнис процес, бизнис трансформација и управување со промените на бизнис процесите.

Постепена промена. Постепената промена е метод за воведување на многу мали, постепено (и често непланирани) промени во еден проект, наместо неколку големи, брзи (и екстензивно планирани) промени. Wikipedia го илустрира концептот со изградбата на енциклопедија дел по дел. Уште еден добар пример на постепена промена е производствена компанија што прави стотици мали компоненти кои влегуваат во поголем производ, како автомобил. Подобрување на производствениот процес на секоја од овие интегрални компоненти еден по еден со цел намалување на трошоците и подобрување на целокупната ефикасност на процесот е постепена промена.

Технолошка промена. Технолошката промена го опишува целокупниот процес на пронајдоци, иновации и дифузија на технологија или процеси. Терминот е синоним за технолошкиот развој, технолошкото достигнување и технолошкиот напредок. Во суштина, технолошката промена е пронајдок на технологијата (или процес), континуираниот процес на подобрување на технологијата (што често го прави поевтин), и нејзината дифузија низ индустријата или општеството. На кратко, технолошките промени се базираат на подобрување и зголемување на технологијата која се интегрира во рамките на постојните оперативни процеси.

2.11.2. Според моделот на односи со потрошувачот

Разбирањето на клучните катализатори за внатрешни и надворешни промени е од клучно значење за организациските лидери за успешно управување со промените.

Примери за организациски промени можат да вклучат стратегиска, тактичка и оперативна промена што може да дојде од внатре или надвор од организацијата. Надворешните фактори за промена вклучуваат макроекономија, технолошка еволуција, глобализација, нова легислатива и конкурентна динамика. Додека пак, внатрешните фактори за промена вклучуваат стратегиски промени, промени во човечките ресурси, интра-претприемништво, нов менаџмент и реструктурирање.

Првата фаза во ефективното управување со промените е да се биде подготвен, на навремен и современ начин, за внатрешните и надворешни потенцијали кои можат да ја принудат организациската адаптација.

Додека постојат навидум бесконечни **надворешни фактори** кои можат да ја мотивираат организацијата да се промени, неколку вообичаени фактори треба постојано да се следат. Тука спаѓаат економските фактори, конкурентната динамика, новата технологија, глобализацијата и законските промени:⁷⁵

- Економски фактори - Економскиот колапс во 2008 година е силен пример за тоа зошто прилагодливоста е важна. Бидејќи потрошувачите ги „стегнаа ремените“, организациите мораа или да го сторат истото и да ја намалат понудата на начин да одговара на намалената побарувачка, или да излезат со нови производи за да ја поттикнат побарувачката. Мигрирањето од еден волумен во друг може да биде финансиски предизвик, а стратегии на промена како што се креирање нови линии за прифатливи продукти или поефикасни оперативни парадигми, се клучни за промена кон успех.

- Конкуренција - Промените во конкуренцијата, како што се новите оператори, спојувања и превземања, понудите за нови производи и банкротите, може значително да влијаат врз стратегијата и работењето на претпријатието. На пример, ако некој конкурент издаде нов производ кој се заканува да украде пазарен удел, претпријатието мора да биде подготвено да се промени и да се прилагоди за да ја задржи својата база на клиенти.

- Технологија - Технолошките промени се постојана закана, а прифаќањето нови технологии пред конкуренцијата бара адаптивност. Кога медиумите отидоа дигитално, прилагодливите претпријатија открија начини да ги развиваат своите активности за да останат конкурентни. Многу претпријатија кои не можеа брзо да се развиваат, не успеаја.

⁷⁵ Boundless Management, *Managing Change for Organizations*, достапно на www.courses.lumenlearning.com, пристапено на 26.11.2022

- Глобализација - Зафаќање на нови глобални пазари бара производ, култура и комуникативна адаптивност. Услужувањето на новата демографија и идентификувањето на можностите и заканите што се појавуваат на глобалниот пазар е составен дел на адаптацијата за оптимална вредност.

- Легислатива (законски промени) - Новите закони и легислатива можат драматично да ги променат активностите. Претпријатијата во индустриите кои влијаат врз животната средина мора постојано да се стремат кон прилагодување на почисти и општествено одговорни оперативни методологии. Неуспехот да се задржи темпото може да резултира со значителни парични казни и финансиски загуби, а да не зборуваме за негативно брендирање.

Постојат многу **внатрешни фактори** што исто така треба да се имаат предвид, почнувајќи од промена на вработените, низ реформи во организациската култура до оперативните предизвици. Разбирањето од каде доаѓа промената, е првиот чекор кон навремено и соодветно управување со промените.

- Промена на менаџментот - Нови извршни директори или други врвни менаџери можат значително да влијаат на стратегијата и корпоративната култура. Разбирањето на ризиците поврзани со ангажирањето (или промовирањето) на нов врвен менаџмент е клучот за донесување на добра одлука за најдобро вклопување.

- Организациско реструктуирање - Од организациите може да се бара значително да ја сменат постојната структура за да се прилагодат на развојот на нови стратески деловни единици, нови производни линии или глобалната експанзија. Промена на структурата значи пореметување на хиерархиите и комуникациите, кои потоа мора да се реинтегрираат. Вработените мора да бидат обучени за промената и импликациите што таа ќе ги има врз нивните секојдневни активности.

- Интра-претприемништво - Нови идеи доаѓаат од внатрешноста на организацијата, исто како и надвор од организацијата, а искористувањето на одлична нова идеја најверојатно ќе бара внатрешно преиспитување. Интегрирањето на нова идеја може да бара прераспределба на ресурси, нови вработувања и управување со таленти и ново брендирање.

За успешност на промената неопходно е да се обезбеди хармонизација и на надворешните и внатрешните фактори за нејзина примена.

2.11.3. Според планските очекувања

Кога една организација има потреба од промени за да одговори на контра продуктивните аспекти на организациската култура, процесот може да биде застрашувачки. Културните промени обично се неопходни за да се намали промената (протокот) на вработените, да влијае врз однесувањето на вработените, да се направат подобрувања во компанијата, да се рефокусираат целите на компанијата, да се редимензионира организацијата, да се обезбеди подобра услуга за потрошувачите или да се постигнат специфични цели и резултати на компанијата. Културните промени можат да бидат засегнати од голем број елементи, вклучувајќи ги надворешните околности и конкурентите во индустријата, промените во индустриските стандарди, технолошките промени, големината и природата на работната сила, како и од историјата и менаџментот на организацијата.

Пред да се започне со иницијатива за културни промени, претпријатието треба да изврши проценка на потребите за да ја испита постојната организациска култура и активности. Критично за успех во оваа област е внимателното и објективно разгледување на она што функционира а што не, како и она што е во линија со пошироките организациски цели, а што не е.

Областите кои треба да се променат може да се идентификуваат преку интервјуа, фокус групи, набљудување и други методи на внатрешно и надворешно истражување. Едно претпријатие мора јасно да ја идентификува постојната култура, а потоа да дизајнира процес на промена за да ја спроведе саканата култура.

Вообичаените области на организациските промени вклучуваат:

- Мисија,
- Стратегија,
- Оперативни промени, вклучувајќи структура и хиерархија,
- Технологија,
- Култура,
- Вработените и/или менаџментот,
- Процедури за работа (особено релевантно во производството),
- Брендирање.

Управувањето со организациските промени треба да започне со систематска дијагностика на постојната ситуација со цел да се утврди потребата на организацијата и способноста за промена. Целите, содржината и процесот на промена треба да бидат наведени како дел од планот за управување со промени.

Процесите за управување со промени може да имаат корист од креативен маркетинг кој ќе ја олесни комуникацијата помеѓу субјектите кои подлежат на промени и длабокото општествено разбирање на стиловите на лидерство и групна динамика. За да се следат проектите на трансформација, организацискиот менаџмент за промени треба да ги усогласи групните очекувања, да комуницира, да ги интегрира тимовите и да управува и да ги обучува луѓето. Менаџментот на промени, исто така, треба да ги користи мерките за успешност во извршувањето, вклучувајќи ги и финансиските резултати, оперативната ефикасност, лидерската посветеност, ефективноста на комуникацијата и перцепираната потреба за промена со цел да се дизајнираат соодветни стратегии кои ја прават промената во организациската култура што е можно по глатка и поефикасна.

Организацискиот развој е свесно планиран напор, со намера да се зголеми релевантноста и одржливоста на организацијата. Тоа е континуиран, систематски процес на спроведување ефективни организациски промени. Целта на организацискиот развој е да ги адресира потребите на успешните организации. Организацискиот развој претставува системска стратегија за учење и развој наменета за промена на основите на верувањата, ставовите и релевантноста на вредностите и структурата на организацијата. Овој процес и помага на организацијата подобро да ги апсорбира иновативните технологии, пазарните можности и последователните предизвици и хаос. Во суштина, организацискиот развој е рамка за процесот на промена кој е дизајниран да произведе посакувани и позитивни резултати за сите засегнати страни и за околината.

Организацискиот развој е доживотно вграден механизам за внатрешно подобрување на организацијата. Ова често се прави со помош на "агент за промена" или "катализатор" кој овозможува соодветни теории и техники од применетите бихејвиористички науки, антропологијата, социологијата и феноменологијата. Термините "агент за промена" и "катализатор" укажуваат на лидер кој е ангажиран во лидерство за трансформација,

наспроти менаџментот (каде менаџментот застапува постепена методологија на промени или методологија заснована на ефикасност).

Иако бихејвиористичката наука обезбеди основен темел за изучување и практикување на организацискиот развој, новите и тековни студии направија да се почувствува нивното присуство. Експертите во системско размислување и организациско учење, исто така, се појавија како катализатори на организацискиот развој.

Целта на организацискиот развој е да се справи со растот на потребите на успешните организации. Тоа претставува конзистентна соработка на внатрешни и надворешни експерти во областа за да се откријат процесите што една организација може да ги користи за да станат поефективни.

Организацискиот развој има за цел да го подобри капацитетот на организацијата да се справи со нејзиното внатрешно и надворешно функционирање и односи. Ова вклучува подобрување на меѓучовечките и групните процеси; комуникација; способноста на организацијата да се справи со проблемите; процеси на донесување одлуки; лидерски стилови; конфликт и доверба; и соработка меѓу организациските членови.

Weisbord⁷⁶ претставува модел со шест кутии, за разбирање и со тоа менување и подобрување на една организација:

1. *Цели:* Дали на вработените им се јасни мисијата, мотивот и целите на организацијата? Дали ја поддржуваат каузата на организацијата?
2. *Структура:* Како се дели работата на организацијата? Дали постои соодветно вклопување помеѓу мотивот и внатрешната структура?
3. *Односи и врски:* Кои се односите меѓу поединците, единиците или одделенијата кои вршат различни задачи? Кои се односите меѓу луѓето и барањата на нивните работни места?
4. *Награди:* За кои дејства организацијата формално ги наградува или казнува своите членови?
5. *Лидерство:* Дали раководството внимава на мали девијации меѓу другите области и одржува рамнотежа меѓу нив?

⁷⁶ Weisbord R. Marvin (1978) Organizational diagnosis, six places to look for trouble with or without a theory; *The journal of group and organizational management*; pp 430-447

6. *Корисни механизми:* Дали планирањето, контролата, буџетирањето и другите информациски системи им помагаат на членовите на организацијата да ја постигнат својата цел?

Ефикасноста на развојот на организацијата се темели на прилагодливоста на организацијата и севкупната успешна интеграција на нови идеи и стратегии во постојната рамка. Отпорот кон промени е основен организациски проблем, бидејќи сите организации имаат одреден степен на општа инерција. Ова е дополнително се комплицира од тешкотијата квантитативно да се измерат направените промени во областите кои се генерално нематеријални (т.е. култура).

За да се поправи ова, организациите кои се стремат кон организациски развој мора да постават јасни и мерливи цели пред да преземат иницијатива за промена. Важна улога на лидерот е да ја анализира и оцени ефективноста на овој процес на развој и да ја мотивира организацијата да ги постигне развојните цели.

2.12. Стратегии за ефикасни организациски промени

Управување со промените е колективен термин за сите пристапи за подготовка, поддршка и помагање на поединци, тимови и организации при правење организациски промени. Фактори кои предизвикуваат промени вклучуваат тековна еволуција на технологијата, внатрешни прегледи на процесите, одговор на кризата, промени на побарувачката на потрошувачите, притисок на конкуренцијата, преземања и спојувања и реструктурирање на организацијата. Вклучува методи кои ја пренасочуваат или рedefинираат употребата на ресурси, деловен процес, распределување на буџетот или други начини на работа што значително го менуваат претпријатието или организацијата. Менаџментот на организациски промени ја разгледува целосната организација и што треба да се промени, додека менаџментот на управувањето со промените може да се користи единствено ако луѓето и тимовите се погодени од таквата организациска транзиција. Се занимава со многу различни дисциплини, од однесувањето и општествените науки до информатичката технологија и деловните решенија. Организациската промена се однесува

на дејствија во кои претпријатие или бизнис менува главна компонента на неговата организација, како што се неговата култура, основните технологии или инфраструктурата што ги користи за работа, или неговите внатрешни процеси. Управување со организациските промени е метод на искористување на промените за да се донесе успешна резолуција, и обично вклучува три главни фази: подготовка, имплементација и следење.⁷⁷

Во општото и посебното окружување се случуваат постојани промени кои менаџерите треба да ги антиципираат и вклучат во стратегијата или тековниот план. Меѓутоа, промените треба да бидат планирани. Практичниот модел на планирање на промените е развиен од страна на психологот Kurt Lewin. Тој предлага на секоја планирана промена да се гледа како на процес составен од три фази, од кои: првата фаза е одмрзнување – подготовка на системот за промени; втората фаза е промена – правење промени во системот и третата фаза е замрзнување – стабилизација на системот по промената.⁷⁸ Моделот на воведување на организациските промени е презентираан на слика 2-7 .

⁷⁷ Badarovska Mishevska, M., & Stevanovska, E. (2020). Strategies and tactics for effective organizational change, *Knowledge International Journal*, 43(5), pp.1145 - 1154.

⁷⁸ Lewin, K. (1947) Group Decision and Social Change. In: Newcomb, T. and Hartley, E., Eds. (1961), *Readings in Social Psychology*, Holt, Rinehart & Winston, New York, pp. 210-211.

Слика 2-7 Три фази на планирање организациски промени според Kurt Lewin

	Менување на задачата на лидерот: создавање чувство на потреба од промена
ФАЗА 1 Одмрзнување	<p>Се остварува со:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Воспоставување добри односи со поединците вклучени во промената; • Помагање на другите да сфатат дека постојните начини на однесување не се ефективни; • Минимизирање на искажаниот отпор кон промените.
	Менување на задачата на лидерот: спроведување на промената
ФАЗА 2 Промена	<p>Се остварува со:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Идентификација на нови, поефективни начини на однесување; • Избор на промени во задачите, луѓето, културата, технологијата, структурите; • Преземање активности за воведување на промените.
	Менување на задачата на лидерот: стабилизација на промената
ФАЗА 3 Замрзнување	<p>Се остварува со:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прифаќање и континуитет на новите начини на однесување; • Обезбедување потребна поддршка во однос на ресурсите; • Користење награди поврзани со перформансите и позитивно засилување.

Извор: Schermerhorn, Jr., R. J. (2013), *Management*, Twelfth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, p. 309.

Одмрзнување. Планираните промени имаат подобри шанси да успеат кога луѓето се подготвени за нив и кога се отворени за правење на работите на поинаков начин. Одмрзнувањето е првата фаза во која се подготвува ситуацијата за промена и кога се развива чувството за потреба од промени. Целта е да се насочат луѓето да гледаат на промената како на начин на решавање на проблемот или како начин за искористување на можностите. Фазата на одмрзнување се нарекува алармантна состојба, бидејќи за да се поттикнат луѓето да дејствуваат потребно е да ја согледаат ургентноста. Менаџерите можат да симулираат ургентна состојба преку убедување на луѓето со факти и информации кои ги разменуваат за потребата на промени – притисоци од окружувањето, пад на перформансите и примери на најдобри практики или на алтернативни приоди. Конфликтот може да им помогне на луѓето да ги напуштат старите навики и да ги препознаат новите начини на размислување или

извршување на работата. Грешките во фазата на одмрзнување вклучуваат несоздавање чувство за ургентност за промени или за поставување на градењето на коалиции со влијателни луѓе кои ја поддржуваат промената.

Промена. Втората фаза е фаза на промена, во која настанува промената во определени сегменти на организацијата како што се задачите, луѓето, културата, технологијата и структурата. Голем дел од агентите на промените ја прават грешката на прерано влегување во фазата на промена. Тие брзаат да направат промена и создаваат отпор кој може да нанесе штета. Во оваа смисла, процесот на промени е како градење куќа; мора да се постават цврсти темели пред да се започне со карабината. Ако се обидеме да воведеме промена пред луѓето да бидат подготвени и да почувствуваат потребата за неа, постојат поголеми шанси да доживееме неуспех.

Замрзнување. Последната фаза во процесот на планирани промени е замрзнувањето. Менаџерите се загрижени за стабилизацијата на промената. Замрзнувањето се постигнува со поврзување на промената со соодветни награди, позитивно засилување и поддршка со ресурси. Во оваа фаза важно е да се оценат резултатите, да се обезбеди повратна спrega на поединците вклучени во процесот и да се направат потребните модификации на оригиналната промена. Кога фазата на замрзнување е несоодветно извршена, промените се забораваат премногу лесно и се напуштаат со текот на времето. Најчестата грешка во фазата на замрзнување е прераното прогласување на победата и повлекување на поддршката пред промената да биде фиксирана и да стане дел од рутината. Исто така, во денешното динамично окружување можно е да нема многу време за замрзнување пред да се започне повторно со процесот на промени. На крај, се завршува со подготовка за повеќе промени дури пред да се заврши со целосно спроведување на тековната промена.

Започнување на големи напори за трансформација е вообичаен начин на кој деловните лидери се обидуваат да тргнат на чекор до конкуренцијата или само да ги држат главите над вода. Но, премногу од овие напори пропаѓаат. Промената е тешка и многу луѓе не само што се спротивставуваат на тоа, туку се обидуваат да ја поткопаат. Затоа, за изненадување, студијата на Мекинзи (McKinsey, 2015) открива дека само 26% од иницијативите за трансформација успеваат. Повеќето успешни трансформации имаат едно заедничко: Промените се водат преку зајакнување, а не со мандат од врвот.⁷⁹

⁷⁹ Greg Satell, (August, 2019) 4 Tips for Managing Organizational Change, www.hbr.org, пристапено на 13.11.2020

Се започнува со мала група. Обично, лидерите започнуваат напори за трансформација со голем почеток. Тие сакаат рано да градат моментум, со јасно соопштување на целите. Ова може да биде ефективно доколку веќе постои подготвен консензус околу иницијативата. Сепак, ако посакуваната промена е навистина трансформациона, веројатно ќе најде на жестоко противење; инерцијата може да биде моќна сила, дури и помоќна од надежта или стравот. Така, со започнување со голема комуникациска кампања, суштински презентирање на иницијативата како реализиран случај, многу веројатно ќе се зацврсти спротивставувањето на оние кои се скептични за промената.

Да се идентификува клучна промена. Секој напор за промена започнува со незадоволство: трошоците треба да се намалат, потрошувачите да бидат подобро услужени или вработените да се поангажирани, на пример. Мудрите менаџери ја преобразуваат оваа поплака во „визија за утре“, која не само што ќе ја реши жалбата, туку и ќе ја придвижи организацијата напред и ќе создаде подобра иднина. Оваа визија, сепак, ретко е остварлива одеднаш. Најзначајните проблеми имаат меѓусебно поврзани основни причини, така што обидот да се постигне амбициозна визија одеднаш е поверојатно да прерасне во петгодишен марш до неуспех отколку да се постигнат резултати. Затоа е клучно да се започне со клучна промена, што претставува јасна и опишана цел, вклучува повеќе засегнати страни и го отвора патот за поголеми промени на патот.

Вмрежете го движењето. Премногу често секоја голема промена ја поврзуваме со еден харизматичен лидер. Граѓанските права на САД и движењата за независност на Индија секогаш ќе бидат поврзани Мартин Лутер Кинг помладиот и Мохандас Ганди, соодветно. На ист начин, пресвртите во големите компании како IBM и Alcoa се заслужни од нивните извршни директори во тоа време, Лу Герстнер и Пол О'Нил. Секоја промена од големи размери бара и лидерство на врвот и проширување и продлабочување на врските преку воодушевување, а не принудување, еден екосистем на засегнати страни.

Преживување на победата. Често најопасниот дел од сите напори за трансформација е кога ќе се исполнат првичните цели. Затоа, успешните лидери за трансформација се фокусираат не само на непосредните цели, туку и на самиот процес на промена. Во врска со пресвртот на IBM во 1990-тите, еден нивен врвен менаџер изјавил: „Бидејќи трансформацијата се однесуваше прво на вредностите, а второ на технологијата, можевме да продолжиме да ги прифаќаме овие вредности бидејќи технологијата и пазарот

продолжуваа да се развиваат.“⁸⁰ Во некои случаи, придобивките од успешната трансформација можат да траат со децении.

Организациските промени се широк поим. Некои промени се големи: Суштинска еволуција во насока на претпријатието. Другите промени се помалку драматични, фокусирајќи се на мал аспект на претпријатието. Може да биде корисно да се мисли на промената како спектар. На едниот крај, ќе најдете адаптивна промена што зборува за оние скромни повторувања. Од друга страна, има трансформациска промена, во која се следат огромни промени.⁸¹

Адаптивни промени се мали, дополнителни промени што организациите ги донесуваат за да одговорат на потребите што се развиваат со текот на времето. Типично, овие измени се мали измени и прилагодувања што менаџерите фино ги местат и ги спроведуваат за извршување врз деловните стратегии. Во текот на целиот процес, менаџментот може да додава, одзема или рафинира процеси. Еден пример за адаптивна промена е организација што ги надградува нивните компјутерски оперативни системи од Windows 8 на Windows 10.

Трансформациските промени имаат поголем обем и опсег од адаптивните промени. Тие честопати можат да вклучуваат истовремена промена во мисијата и стратегијата, структурата на претпријатието или тимот, перформансите на луѓето и организацијата или деловните процеси. Заради нивниот обем, овие промени честопати бараат значително време и енергија за да се донесат. Иако не е секогаш така, трансформациските промени често се следат како одговор на надворешните сили, како што е појавата на нов нарушувачки конкурент или прашања што влијаат на синџирот на снабдување на компанијата.

Лидерски стилови. Conner (1998) идентификуваше шест различни лидерски стилови поврзани со промените: анти-промена, рационален, универзално решение (универзален лек), зацврстување (bolt-on), интегриран и континуиран. Секој лидерски стил "претставува единствен сет на перцепции, ставови и однесувања во врска со тоа како треба да се решат организациските нарушувања". Stopper (1999) го карактеризира секој стил на Conner на лидерство на овој начин:

⁸⁰ Greg Satell, (August, 2019) 4 Tips for Managing Organizational Change, www.hbr.org, пристапено на 13.11.2020

⁸¹ Tim Stobierski: Organizational change management: What it is & why it's important, достапно на www.online.hbs.edu, пристапено на 10.03.2020

- **Лидер против промените** - лидер кој го прифаќа овој стил, сака да ги избегне промените што е можно повеќе. Пораката е: "Останете на оваа траекторија. Правете мали прилагодувања. Нема потреба од поголеми промени".

- **Рационален лидер** - Овој лидер се фокусира на тоа како да ги ограничи и контролира промените со логично планирање и јасно дефинирани чекори.

- **Лидерот со универзално решение** - Лидерот со универзално решение верува дека најдобар одговор на притисокот за промена е да се комуницира и мотивира. Овие лидери ја разбираат резистентноста на промените на која најверојатно ќе најдат, како и неизбежноста на промените кога еволуираат организациите. Тие имаат тенденција да се фокусираат на поттикнување ентузијазам за промени.

- **Лидерот на зацврстување** - Овој лидер се стреми да ја поврати контролата врз ситуацијата која минува низ промени со приложување (зацврстување) техники за управување со промени на ad-hoc проекти кои се креирани како одговор на притисокот за промена. Овој менаџер е повеќе загрижен за помагањето на другите да се променат, отколку на создавање стратегија за самата промена.

- **Интегриран лидер** - Интегрираниот лидер бара начини да ја користи структурата и дисциплината на она што Harding and Rouse (2007) го нарекува "човечка длабинска анализа" (раководната практика на разбирање на културата на организацијата и улогите, способностите и ставовите на нејзините луѓе), како што се креираат и имплементираат индивидуални промени. Концептот е едноставно да се комбинираат, или интегрираат, човечки и културни проблеми со самата стратегија.

- **Континуиран лидер** - континуираниот лидер работи да создаде агилна и брзо-реагирачка организација која брзо може да ги предвиди заканите и да ги искористи можностите, за време на дизајнирањето и спроведувањето на иницијативите за промена. Континуираните лидери веруваат дека проблемите се континуирани, а приспособливоста е неопходна организациска компетентност.

Conner вели дека овие шест лидерски стилови се поврзани со два различни типа на организациски промени: промена од прв ред и промена од втор ред. Промената од прв ред е поединечна, мала промена. Според Conner, промената од втор ред е "нелинеарна по природа и го одразува движењето кое е фундаментално различно од она што до сега можело да се види во постојната рамка". Conner ги идентификува првите четири лидерски стилови

како соодветни за управување со промената од прв ред. Кога една организација се занимава со дисконтинуирани, трансформациони промени, сепак, интегрираните и континуираните лидерски стилови се посоодветни.

Процесот на управување со промените започнува со барање за промени, анализа на одразот на промените, одобрување/неодобрување, имплементација на промените, оценка/известување, прикажан на слика 2-8.

Слика 2-8 Процес на управување со промените



Извор: 8 Elements of an Effective Change Management Process, www.smartsheet.com, пристапено на 14. 11. 2022

Претпријатијата постојано се соочуваат со промени. Без разлика дали се предизвикани од имплементирање на нова технологија, процес на надградби, иницијативи за усогласување, реорганизација или подобрување на услугите кон потрошувачите, промената е константна и неопходна за раст и профитабилност. Конзистентен процес за управување со промени ќе помогне во минимизирање на влијанието што го имаат промените врз претпријатието и вработените. Фазите во процесот на ефективно управување со промените се следниве: ⁸²

⁸² 8 Elements of an Effective Change Management Process, www.smartsheet.com, пристапено на 14.11.2020

1. **Идентификување на тоа што ќе се промени.** Првата фаза за успешно управување со промените е јасно дефинирање на посакуваниот исход од промената. Идентификување на специфичната промена што доаѓа и поставување јасни цели околу резултатите од таа промена. Дефинирање зошто е потребна промена и што се бара да се подобри може да биде корисно во создавањето на солидна основа за успешна имплементација.

2. **Презентирање солиден план за промена за да се добие поддршка.** Поддршката на извршно ниво е од клучно значење за спроведување било каква успешна промена, без разлика дали е потребна финансиска поддршка на проектот, дали се работи со одговорните лица на проектот или со оние кои се директно инволвирани во процесот на олеснување на промените. За секоја значајна промена во една организација, потребно е да се одвои време да се дефинираат сите засегнати страни, да се изгради бизнис случајот и да се добие поддршка на планот за тоа што треба да се промени и како таа промена ќе ја подобри организацијата.

3. **Креирање мапа на планот.** Штом се придобие поддршката од страна на засегнатите страни, планот за промена треба да биде јасно претставен во вид на мапа. Овој документ претставува приказ на стратегијата за промени, кој покажува од каде се почнува и кои фази треба да се преземат за да се стигне до саканата дестинација, како и дали било успешно воведувањето на промените. Како дел од мапата, треба да се идентификува обемот и целта на проектот, ресурсите и поединците потребни за извршување на планот, како и потребниот буџет за негово успешно промовирање. Потоа потребно е да се напише процес со јасно наведени фази и мерливи цели, добро дефинирани стимулации и информации за тоа како се планира да се измери напредокот и да се анализира успехот. Корисно би било да се употреби софтвер за менаџирање со проекти, за креирање на планот, како и за споделување на истиот и вклучување на останатите инволвирани во клучните чекори на планот за управување со промените. Треба да се размисли за тоа кои делови од планот можат да се делегираат или да се споделат со другите вработени во организацијата за да се направи транзицијата што е можно полесна.

4. **Собирање податоци за евалуација.** Со отпочнување на имплементирањето на планот за управување со промените, треба да се земе предвид собирањето и анализирањето на податоците за мерливост и следење на напредокот. Некои промени ќе бидат полесно

мерливи од другите, но јасните извештаи за напредокот може да овозможат подобра комуникација, соодветна дистрибуција на стимулации и мерки за успех.

5. Комуницирање. Отворената комуникација е златната нишка која минува низ целиот процес на управување со промените. Добриот план за управување со промените зависи од солидна комуникација која не само што ќе го пренесе планот, туку има за цел да ги разбере потребите што треба да се решат, додека организацијата се подложува на промена. Обезбедување на јасни и отворени линии на комуникација во текот на целиот тек на транзицијата, за да можат луѓето да ги искажат своите грижи, да се ослободат од фрустрациите, да споделат што функционира и да дадат сугестии за тоа што не функционира добро, може да направи многу за да ја олесни транзицијата.

6. Следење и управување со ризикот. Еден од главните ризици за управување со промените е отпорноста на промените. Често отпор настанува поради страв од непознатото. Луѓето, исто така, можат да се спротивстават на промените поради ризиците поврзани со нов процес или производ. Отпорот е нормална реакција на промените, но може да го загрози успехот на еден проект, доколку директно се реши. Предвидувањето и подготвувањето за отпор, кој опфаќа вооружување на менаџментот со потребната обука и алатки за да се справат со грижите на оние учесници кои имаат одбивност кон промената, да одржуваат отворени линии на комуникација и да бидат колку што е можно потранспарентни, може да го ублажат овој ризик и да бидат од помош за глатка транзиција.

7. Славење на успехот. Потребно е препознавање и прославување на успехите на тимовите и поединците кои се вклучени во придвижувањето на промените до секоја клучна точка од планот. Не само што ваквото прославување на значајните настани ги охрабрува и ги мотивира оние што ја преземаат промената, туку им помага и да ги поврзат промените со позитивни чувства. Признавајќи ги успехите во текот на имплементирање на промените, исто така, може да помогне во усвојувањето на процесот на управување со промените, како и самата промена.

8. Континуирано прегледување и подобрување на процесот на имплементирање на промени. Управувањето со промените е процес кој трае. Покрај имањето план за справување со промените во организацијата, создавањето на круг на повратни информации каде што ќе се разгледуваат и подобруваат чекорите што се преземаат кон промените, може

да помогне за идентификување на предизвиците, отстранување на пречките и прилагодување на нацртот на проектот по потреба.

Стратегијата за управување со промените се дефинира како начин на кој организацијата генерално ќе се справи со промените во и околу неа. Тоа е механизам кој има за цел да ги минимизира сите негативни ефекти што ги носат настаните што се менуваат, а истовремено да ја искористи трансформацијата.⁸³

Многу фактори ја прават организациската промена неопходна. Некои од најчестите со кои се соочуваат менаџерите вклучуваат: ⁸⁴

1. Нов менаџмент на чело на претпријатието или во рамките на неговите одделенија;
2. Смени во структурата на организацискиот тим;
3. Имплементација на нова технологија;
4. Усвојување на нови деловни модели;

Во 1973 година, непрофитната истражувачка организација The Conference Board побара од 13 еминентни власти да шпекулираат кои значајни проблеми со управувањето ќе се развијат во следните 20 години. Една од најсилните теми што поминува низ нивните последователни извештаи е грижа за можноста на организациите да одговорат на промените во животната средина. Како што напиша една личност: „Следува дека забрзувањето на брзината на промена ќе резултира во зголемена потреба за реорганизација. Обично се стравува од реорганизација, бидејќи тоа значи нарушување на статус кво состојбата, закана за личните интереси на луѓето во нивните работни места и нарушување на утврдените начини на вршење работи. Од овие причини, потребната реорганизација често се одложува, со резултат на губење на ефективноста и зголемување на трошоците “. ⁸⁵

Успешните напори за организациска промена секогаш се карактеризираат со вешта примена на голем број на овие пристапи, честопати во многу различни комбинации. Сепак, успешните напори имаат две карактеристики: Менаџерите ги користат природите со

⁸³ Badarovska Mishevskа, M., & Stevanovska, E. (2020). Strategies and tactics for effective organizational change, *Knowledge International Journal*, 43(5), pp.1145 - 1154.

⁸⁴ Tim Stobierski: Organizational change management: What it is & why it's important, достапно на online.hbs.edu, пристапено на 10.03.2020

⁸⁵ Marvin Bower and C. Lee Walton, Jr. (1973) "Gearing a Business to the Future," in *Challenge to Leadership* (The Conference Board) pp 93-148

чувствителност на нивните јаки страни и ограничувања и реално ја проценуваат ситуацијата,
Табела 2-1.

Табела 2-1 Методи на совладување на отпорот кон промени

Метод	Најчесто користен во ситуации	Предности	Слабости
Образование + комуникација	Таму каде што недостига информација или неточна информација и анализа.	Откако ќе бидат убедени луѓето почесто ќе помагаат во спроведувањето на промените.	Може да одземе премногу време, доколку многу луѓе се вклучени.
Партиципација + вклучување	Таму каде што иницијаторите ги немаат сите потребни информации да дизајнираат промени и каде што другите имаат значителна моќ за отпор.	Луѓе кои партиципираат ќе бидат посветени во имплементација на промените и која било важна информација што ја имаат ќе биде вклучена во планот на промени.	Може да одземе премногу време, доколку учесниците предложат несоодветни промени.
Потпомагање + поддршка	Таму каде што вработените се спротивставуваат поради проблеми со адаптацијата.	Ниту еден друг приод не е толку успешен како што е приспособувањето на проблемите.	Може да одземе премногу време, скапо и се пак може да не успеат.
Преговарање + согласност	Каде што поединец или група ќе се изгубат во промените и каде што групата има значителна моќ на спротивставување.	Понекогаш е релативно лесно да се избегне најголемиот отпор.	Може да биде премногу скапо во многу случаи, доколку ги предупредува другите да преговараат за согласност.

Манипулација + преземање	Каде што другите тактики не даваат резултати или се премногу скапи.	Може да биде релативно брзо и евтино решение на отпорот кон проблемите.	Може да доведе до идни проблеми, доколку луѓето сфатат дека се изманипулирани.
Експлицитна + имплицитна принуда	Каде што брзината е важна и каде што иницијаторот на промените поседува значителна моќ.	Тоа е брзо и може да се надмине каков било вид на отпор.	Може да биде ризично, доколку луѓето останат лути на иницијаторите.

Извор: Kotter, P. J. , Schlesinger, A. L. (1979), „Choosing strategies for change”, *Harvard Business Review*, p.457.

Иако промената честопати може да биде добра работа, тоа е нешто од што на многу поединци им е непријатно, па дури и се плашат. За многу вработени, сослушувањето за претстојните промени имплицира негативни резултати: губење на работата; нов менаџер; реструктуриран тим; отпуштања во цела компанија; намалена плата или поволности.

Одговорност на лидерот е да го постави тонот на неговиот тим и да се подготви себеси за управување со организациските промени што е можно поефикасно, помагајќи им на своите подредени да ја разберат и следат оваа промена што е можно подобро. Ова не е лесна задача, особено кога можеби ги нема сите потребни информации или има мешани чувства за промените со кои самата организација се соочува.⁸⁶

1. Внимателно планирање. Пред да донесе предложената промена во еден тим, треба да се провери дали постои јасен план што опфаќа, минимум, кога, како и зошто се случува промената. Идеално, треба да бидат документирани потребните задачи што треба да се завршат за да се стигне до посакуваната цел, да се наведат нови одговорности или да се променат постојните кои се афектирани, да се подготви целосно разработен временски рок и да постојат одговори за решавање на потенцијални проблеми.

⁸⁶ Sonya Krakoff : The 10 Best Organizational Change Management Strategies, Champlain College Online, www.online.champlain.edu, пристапено на 15.11.2020

2. **Да се биде што е можно потранспарентен.** Еден од незгодните делови за организациските промени е тоа што тие честопати ќе пристигнуваат во фази или вклучуваат ниво на доверливост од страна на менаџерскиот тим или одредени поединци. Сепак, особено кога промената ќе биде голема, корисно е да се биде што е можно потранспарентен со вработените - дури и ако не е можно да им се дадат сите детали, но да се биде искрен за оние делови што може да се споделат (и јасно да се објаснат нивните влијанија), ќе помогне многу во насока на тоа персоналот да се чувствува поудобно.

3. **Да се зборува вистината.** Ова е лесно правило што треба да се следи кога промената во прашање е позитивна; кога промената е одговор на предизвикувачки околности или ќе резултира со краткорочни негативни резултати, ова станува посложено. Сепак, да се биде искрен со персоналот до степен до кој е тоа можно, вообичаено е најдобрата рута: “зашеќерување на проблемот“, презентирање на работите на премногу оптимистички начин и ветување нереални резултати, само ќе го направи персоналот да се сомнева и да нема доверба во мотивите на менаџментот. Иако е важно, менаџерот да презентира оптимистички фронт на својот тим, тоа треба да се направи на начин на кој тој ќе ги признае потенцијалните предизвици и недостатоци.

4. **Комуникација.** Линиите за комуникација меѓу менаџерот и вработените треба да бидат отворени. Потребно е да се одвои време за да им се објасни на вработените зошто се случува промената и како тоа ќе изгледа во пракса. Отвореност за прашања, одржување состаноци со тимот и отворена покана за вработените да дојдат и да разговараат за нивните проблеми или мисли во неутрална атмосфера.

5. **Да се направи мапа на промената.** За да им се помогне на вработените да разберат каде е организацијата, каде била и каде оди. Како промените ќе се одразат во историјата на бизнисот и како ќе ја обликуваат неговата иднина? Јасно поставување на ова ќе ја покаже мислата и стратегијата што стојат зад промената, и ќе им помогне на вработените да видат како таа се вклопува во, или се развива од, деловниот модел на кој се навикнале.

6. **Обука за вработените.** Кога промената вклучува поместување на технологиите или процесите, потребна е соодветна обука за вработените за да им се помогне да го совладаат новиот начин на вршење на работите. Оваа обука треба да биде достапна кога ќе се објави промената, за да се избегне вработените да се чувствуваат дека ќе заостанат поради недостаток на вештина или искуство.

7. **Можност за учество.** Иако ова не е секогаш можно, давајќи им можност на вработените да учествуваат или да даваат повратни информации, одлуките можат да бидат вистинска позитивна стратегија. Вработените ќе бидат благодарни за шансата да се слушне нивниот глас, а исто така може да биде одличен начин да се добијат различни перспективи и да се разберат влијанијата за кои можеби не се размислувало поинаку.

8. **Да не се очекува спроведување на промените преку ноќ.** Подолг, постратегиски тек е скоро секогаш најдобрата опција, наместо избрзано поместување на правецот. Не само што ќе им се даде шанса на вработените да се прилагодат на промената, туку ќе биде можно да се одговори на прашањата, како и да се решаваат многу порано од промената. Покрај тоа, луѓето генерално бавно прифаќаат нови навика, така што ова ќе даде можност на персоналот да се запознае со новиот начин на работа и постепено да ги исфрлат старите практики на поприроден начин.

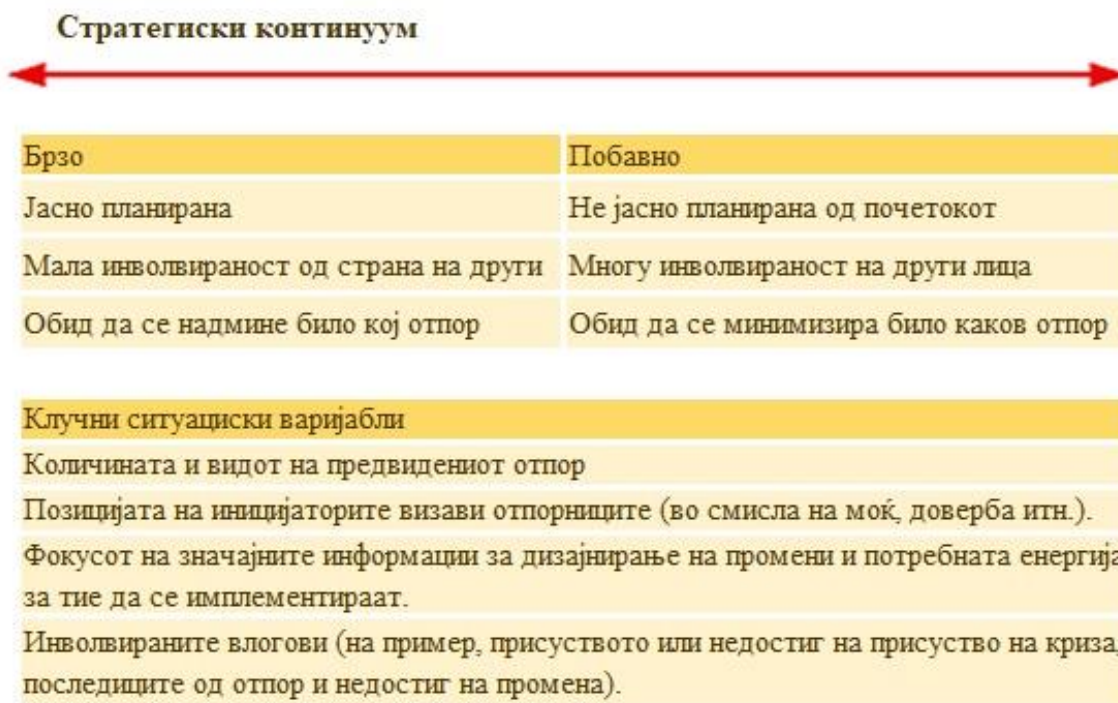
9. **Следење и мерење.** Штом процесот на промена е во движење, важно е да се одржи постојан надзор над спроведувањето и ширењето, за да се добие сигурност дека работите ќе се одвиваат без проблеми и на крајот ќе бидат успешни. Потребно е внимателно следење на потенцијалните проблеми и решавање на сите прашања навремено. Исто така, потребно е да се дефинира мерен систем за да се измери успехот и постојано да се следи, да има сигурност дека организацијата е на вистинскиот пат. Одржување контакт со клучните засегнати страни е потребно за да се измерат нивните согледувања и да се добијат какви било релевантни повратни информации.

10. **Демонстрација на силно лидерство.** Тимот треба да се инспирира; да се демонстрира стратегиско размислување; да се биде отворен и флексибилен; и да му се покаже на тимот дека можат да зависат од лидерот за да ги имаат своите најдобри интереси во срцето. Силен лидер може да му помогне на неговиот тим да ги надмине бурите на промени со доверба и јасен вид, без оглед колку се предизвикувачки.

При приближувањето кон ситуацијата на организациската промена, менаџерите експлицитно или имплицитно прават стратегиски избори во однос на брзината на напорот, количината на претходно планирање, вклученоста на другите и релативниот акцент што ќе го дадат на различните пристапи. Успешни напори за промена се чини дека се оние каде овие избори се внатрешно конзистентни и одговараат на некои клучни ситуационски варијабли. Стратегиските опции што им се достапни на менаџерите, можат корисно да се

сметаат дека постојат на континуум слика 2-9. На едниот крај од континуумот, стратегијата за промена бара многу брзо спроведување, јасен план за акција и мало вклучување на другите. Овој тип на стратегија се грижи за каков било отпор и, крајно, би резултирал во свршен чин. На другиот крај од континуумот, стратегијата бара многу побавен процес на промена, помалку јасен план и вклучување од страна на многу други луѓе, освен иницијаторите за промена. Овој тип на стратегија е дизајниран да ја намали отпорноста на минимум.⁸⁷

Слика 0 2-9 Стратегиско позиционирање на напорот за промени



Извор: Larry E. Greiner (May–June 1967) “Patterns of Organization Change”, HBR; and Larry E. Greiner and Louis B. Barnes, (1970) “Organization Change and Development,” in *Organizational Change and Development*, eds. Gene W. Dalton and Paul R. Lawrence, Irwin, p 3.

Стратегиското позиционирање на напорот за промени прикажан на слика 2-9. зависи од четири фактори, и тоа:⁸⁸

⁸⁷ John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger (August 2008) *Choosing Strategies for Change*, *Harvard Business Review*, , достапно на <https://hbr.org> , пристапено на 15.11.2020

⁸⁸ Kotter, P. J., Schlesinger, A. L. (1979) *Choosing strategies for change*, *Harvard Business Review*, p. 459.

1. *Количината и видот на отпор што се очекува.* Сите други фактори се еднакви, колку е поголема очекуваната отпорност, толку потешко е едноставно да се надмине, и колку повеќе менаџерот ќе треба да се движи кон десно на континуумот за да најде начини да намали дел од тоа.⁸⁹

2. *Позицијата на иницијаторот наспроти отпорниците, особено во однос на моќта.* Колку помалку моќ има иницијаторот во однос на другите, толку повеќе иницијаторот треба да се движи надесно на континуумот. Спротивно на тоа, колку е посилна позицијата на иницијаторот, толку повеќе тој или таа може да се движи лево.

3. *Лицето кое има релевантни податоци за дизајнирање на промената и енергија за нејзино спроведување.* Колку повеќе иницијаторите предвидуваат дека ќе им требаат информации и посветеност од другите за да помогнат во дизајнирањето и спроведувањето на промената, толку повеќе тие мора да се движат надесно. Да се добијат корисни информации и посветеност бара време и вклучување на другите.

4. *Вклучување на влоговите.* Колку е поголем краткорочниот потенцијал за ризици по организациските перформанси и опстанок, доколку сегашната состојба не се промени, толку повеќе мора да се премести лево.

Во рамките на една организација, секој вработен има различна улога во помагањето при промена. Додека многу членови на персоналот можат да завршат многу детална работа, менаџерите на повисоко ниво со подолг мандат може да имаат различни цели. Дури и во рамките на управувањето, лидерите и менаџерите извршуваат различни задачи. Лидерите, на пример, треба да бидат храбри преземајќи ризици. Тие треба да ја разгледаат големата слика и да ја артикулираат промената на високо ниво на компанијата, да објаснат зошто се случува и да ги мотивираат луѓето да ја поддржат транзицијата. За да бидете успешни како лидер, мора да бидете мудри и да знаете кого да го задолжите за извршување на процесите на промена. Менаџерите се поконцентрирани на успешно извршување на деловните транзиции. Тие се фокусираат на спроведување на промените со одредување на дискретните фази што треба да се случат и нивната низа. Менаџерите, исто така, обично се одговорни за распределување на ресурси, како што е персоналот, и утврдување како се мери успехот.

⁸⁹ Jay W. Lorsch, "Managing Change" (1976) in *Organizational Behavior and Administration*, eds. Paul R. Lawrence, Louis B. Barnes, and Jay W. Lorsch, Irwin, p 676

Идеално, лидерите исто така ќе бидат менаџери, но примарна одговорност на менаџерот е да знае како да дизајнира, насочува и обликува процеси на промена.

Менаџерот може да ја подобри својата шанса за успех во обидот за организациска промена преку:⁹⁰

1. Спроведување на организациска анализа што ги идентификува моменталните состојби, проблемите и силите што се можни причини за тие проблеми. Анализата треба да ја специфицира реалната важност на проблемите, брзината со која треба да се решат проблемите за да се избегнат дополнителни проблеми и видовите на промени што обично се потребни.

2. Спроведување анализа на фактори релевантни за производство на потребните промени. Оваа анализа треба да се фокусира на прашањата кој би можел да се спротивстави на промената, зошто и колку; кој има информации што се потребни за да се дизајнира промената и чија соработка е неопходна за нејзино спроведување; и каква е позицијата на иницијаторот во однос на другите релевантни страни во однос на моќта, доверба, нормални начини на интеракција и така натаму.

3. Избор на стратегија за промена, врз основа на претходната анализа што ја одредува брзината на промената, износот на претходно планирање, степенот на вклученост на другите; што избира специфични тактики за употреба со разни лица и групи; и тоа е внатрешно конзистентно.

4. Следење на процесот на спроведување. Без разлика колку е добра работата да се направи првично избирање стратегија и тактика на промена, нешто неочекувано на крајот ќе се случи за време на спроведувањето. Само со внимателно следење на процесот може навремено да се идентификува неочекуваното и да се реагира на тоа интелигентно.

Интерперсоналните вештини, се разбира, се клучот за користење на оваа анализа. Но, дури и најистакнатите меѓучовечки вештини нема да надоместат за лош избор на стратегија и тактика. И во деловниот свет кој продолжува да станува сè подинамичен, последиците од лошиот избор на имплементација ќе станат сè потешки.

Стратегијата за управување со промените се однесува на начинот на кој организацијата генерално ќе се справи со промените. Таа е механизам кој има за цел да ги

⁹⁰ Kotter, P. J., Schlesinger, A. L. (1979), Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*, p. 460.

минимизира сите негативни ефекти што ги носат настаните што се менуваат, а истовремено да ги искористи ефектите од промените.

2.13. Тактики за управување со активност / резултати

Менаџментот во едно претпријатие сака вработените да бидат побрзи, да сработат повеќе, да ги следат можностите и да преземаат акции, и сето тоа да го направат самоиницијативно. За таа цел менаџментот треба да ги мотивира своите вработени. Постојат многу начини како да се мотивираат вработените да генерираат резултати на дневна основа, една есенцијална менаџмент тактика која може да се искористи за да се подобри проактивноста на вработените е да се разговара со нив секој ден.

Она што менаџерот го кажува и конзистентноста на неговото однесување е тоа што ја прави разликата.⁹¹ Според Вудс, без разлика дали менаџерот е на пат или има децентрализирани вработени, треба да им се јавува во приближно исто време секој ден, секој втор ден или еднаш неделно, според тоа колку проактивни сака да бидат вработените. Но конзистентноста на ваквото однесување е тоа што е важно. Вработените треба да дојдат во ситуација да го очекуваат тој повик. Во тој разговор важно е менаџерот да го праша вработениот што работи денес, што е новина, кои се денешните обврски и дали вработениот има некои прашања до менаџерот? Во случај да им треба нешто од менаџерот, тој/таа треба да се погрижи да одговори на барањето и да ја следи ситуацијата заедно со вработените следниот пат кога ќе се јави. Преку сопствен пример да ја покаже итноста на работата. Вработените имаат начин да направат нивниот шеф да има поголем дел во разговорот, да добиваат новости за работите што се над нив во хиерархијата. Менаџерот треба да внимава да не се фати во таа стапица. Повикот треба да биде краток и јасен; работа на менаџерот е да слуша, а не да им рапортира на вработените. Менаџерот треба да ги пофали достигнувањата на вработените. Кога вработениот дава нови информации, потребно е да почувствува ентузијазам од страна на менаџерот за неговата работа. Понатаму, Лиса препорачува: недостатокот од продуктивноста на вработениот добива третман со молк од страна на менаџерот. Кога вработениот нема што да рапортира, менаџерот го задржува

⁹¹ Lisa Woods: Management Tactics to Improve Pro-Activity, www.managingamericans.com, пристапено на 20.02.2022

повикот краток, поставува дополнителни прашања, доколку има, во врска со претходни задачи, изразува интерес за попродуктивен ден следниот пат кога ќе зборуваат. Зошто функционира оваа менаџмент тактика?

- Вработените ќе почнат да ги очекуваат менаџерските повици.
- Тие нема да сакаат да бидат во позиција да не можат да одговорат.
- Секој ден ќе почнат да ги забележуваат своите достигнувања, подготвувајќи се за нивниот брифинг и да бараат ентузијастички одобренија за нивната работа.
- Добрите вработени ќе станат одлични.
- Слабите вработени или ќе се движат напред или ќе се движат надвор од огнената линија.

Како дополнителна придобивка од оваа тактика, работата ќе се заврши брзо без изненадувања и со поголема соработка. Менаџерот ќе има можност да ги обучува вработените кога е потребно и да ги собори бариерите за да ги завршат работите надвор од нивниот опсег на способност. Менаџерите се добро информирани за проблемите во нивниот оддел кога ќе зборуваат со врвниот менаџмент. Неделното и месечно известување ќе биде рационализирано, а некои дури ќе бидат елиминирани. Вработените веќе нема да додаваат помпа на извештаите; резултатите и идните активности сè што ќе биде неопходно за да се одржи напредувањето на дијалогот. Колку менаџерите се поефикасни во овој процес, толку е пократко времето што ќе им треба за да го постигнат и толку попродуктивни ќе бидат, и менаџерите и нивните вработени.

Оваа менаџерска тактика можеби изгледа едноставно, но потребна е посветеност за да функционира.

2.14. Процес за имплементација на организациска ефикасност

Дали една организација има доволно работен капацитет за промени е значаен фактор на ризик за нејзиниот успех. Повеќето организации работат на преголем капацитет: тековните активности го трошат капацитетот на организацијата, а потоа лидерите се менуваат згора на болно растегнатите работни оптоварувања без притоа "намалување на товарот од луѓето". Ова се случува редовно на врвни и средни нивоа на управување.

Капацитетот е занемарено стратегиско прашање. Менаџерите, кои со право бараат реализација, обично се слаби проценители на вистинскиот капацитет на нивната организација да може да работи ефикасно додека се преземаат големи организациски промени. Повеќето или не обрнуваат внимание на прашањата за капацитетите, или не ја разбираат динамиката и влијанијата кои предизвиците со капацитет ги имаат врз нивниот персонал и организација.

Капацитет, во контекст на организациските промени, може да се дефинира како вкупен обем на работа на организацијата за извршување на тековните активности и спроведување активности за промена. Додавањето барања за работа на било која страна од равенката троши дел од капацитетот на организацијата. Проблемите со капацитетот најчесто се препознаваат по изјавите од вработените и менаџментот во организацијата: „Не можам да продолжам со ова темпо.“ „Ние ги гориме нашите најдобри луѓе.“ „Нашите најдобри работници почнуваат да потфрлаат.“ „Јас знам дека си зафатен, но секако направи го тоа.“ „Одбијте дел од работата? Не можеме! Сето тоа е важно, и не можеме да кажеме не.“

Ако постои континуирано ширење надвор од границите на капацитетот на организацијата, може да се забележи високо ниво на стрес во персоналот, незадоволство, заминување на најдобриот кадар, слаби резултати и зголемување на неуспесите на проценката од недостаток на време за добро да се размисли. Помеѓу активностите и организациските промени, типично, промените се тргаат на страна, бидејќи повеќето организации ги наградуваат оперативните перформанси, а не промените.

Во реалноста, капацитетот е ограничен; луѓето можат да сторат само колку што може човечкиот напор, а претпријатието има само ограничен број на луѓе. Капацитетот станува проблем кога се јавуваат една или двете од следните две работи. Прво, станува проблем кога има премногу "нормални оперативни активности", а лидерите продолжуваат да додаваат повеќе работа. Во оваа ситуација, лидерите не обрнуваат доволно внимание на реалноста на обемот на работа, го негираат нивото на притисок што го чувствуваат нивните вработени или бараат да има поголем капацитет отколку што всушност постои или може да биде. Второ, лидерите додаваат голема промена врз нормални оперативни активности и не одземаат ништо од обврските за да направат простор за товарот на организациските

промени, кој вклучува време, барања, ресурси, внимание, состаноци, лични промени и многу тековно планирање и извршување на сите нивоа на организацијата.

Сите организациски промени заземаат капацитет, а обемот на работа на организациските промени мора да се планира исто како и дневните активности. Првиот чекор е да се процени вистинскиот капацитет во една организација, како за нормални активности, така и за спроведување на клучните иницијативи за организациски промени. Извршната улога во оваа "реална стратегија" е да се осигура дека процесот на проверка на капацитетите се случува за да се создаде реална слика за тоа што е "на менито на организацијата". Потребно е да се прегледаат приоритетите и тајмингот на големите проекти за оперативни и организациски промени како и што друго може "да се појави" во блиска иднина. Реално на тоа треба да се гледа како на зголемување на дневниот обем на работа, вклучувајќи работа која може да дојде од погорните управувачки структури, или од пониските хиерархиски структури, деловните единици. Треба да се процени кои проекти или настани може да се стават во заден план, за да се ослободи капацитет за организациските промени.

Врвните менаџери никогаш не треба да ја преземат улогата на одредување на големината на капацитет за промена потребен за еден проект; тие се, генерално, предалеку од вистинската работа за прецизно да знаат. Наместо тоа, подобро е да се потпрат на своите проект-менаџери, менаџери на средно ниво и надзорници, но треба да се свесни дека секое оптоварување на постојниот организациски капацитет, или капацитет за промена што ќе го почувствуваат тие, може да влијае врз нивните податоци. Откако врвниот менаџмент ќе добие прецизни податоци, треба да ги искористи за да одреди што да стопира, што да забави, или да ги прераспореди приоритетите за да ослободи капацитет, и каде да ги примени новодостапните ресурси.

Одличен поглед на капацитетот бара вистинско партнерство помеѓу менаџерите во едно претпријатие, менаџери од средно ниво, надзорници и вработени. Постојат проблеми со довербата во хиерархијата во една организација, како и стравот кај луѓето да признаат дека се премногу оптоварени, негативно ќе влијаат на точноста на проценката на организацискиот капацитет и на капацитетот за промени. Подобро да се ценат и да се побараат искрени извештаи.

Прегледот на капацитетот не е лесна работа. Треба да се направат тешки одлуки за да се олесни притисокот, барем до онаа мерка до која е човечки можно во најдобри околности. Да им се покаже на вработените дека е можно и дека менаџментот ја гледа вистинската работна оптовареност на организацијата. Менаџментот да испрати визуелна порака, вистинска смела акција, со намалување на работните обврски, за да се постигне повисока добивка и организациски промени.

Проблемите со капацитет за промена се влошуваат со нереалните временски рокови и недоволните ресурси. Кога луѓето немаат време или алатки за да ги постигнат очекуваните резултати, тие практикуваат кратки патеки кои доведуваат до неуспех или непотребни преработки. Со прилагодување на временските рокови за да одговараат на вистинскиот капацитет на организацијата, може да се обезбеди подобри перформанси и повисок морал кај вработените. На кратко, не треба да се занемари реалниот капацитет за промена, додека се поставуваат крајни датуми до кои треба да се изврши промената.

Кога се иницираат организациски промени, треба реално да се разгледа потребниот капацитет за промената и истата да се имплементира ефективно, да се направи простор за тој капацитет. Со одвојување на потребното време успешно се имплементираат промените.

Кога се креира една стратегија за организациски промени, постои можност да се видат сите други напори за промени што се случуваат или се планираат во организацијата. Откако ќе се вклучат оперативните приоритети, може да се има објективен поглед на обемот на работа и да се пренесат напорите за промена онаму каде што може, или да се интегрира односно да се консолидира работата. Ова е клучна стратегија за поставување на организациските промени да бидат успешни и со забрзано темпо.

Културата на организацијата многу влијае на тоа како лидерите ги третираат проблемите со капацитетите; а како пак лидерите ги третираат прашањата за капацитетите, ги диктираат културните норми за капацитетот. Лидерите понекогаш не размислуваат за тоа дали нивните вработени можат да го направат она што е потребно, тие едноставно претпоставуваат дека можат и дека ќе го сторат тоа. Ова поставува една интонација што постои во премногу организации денес: „Сé е важно! Сé треба да се сработи. Не можете да кажете не. Побрзо, побрзо, повеќе, повеќе.“ Овој начин на размислување предизвикува лидери, менаџери и работници да се вкочанат во сопствената неспособност да продолжат да одат понатаму.

Треба внимателно да се разгледаат културните норми и практики околу организациските и капацитетите за промена, како и лидерските размислувања кои ги поддржуваат. Ако вредностите на организацијата вклучуваат нешто слично на „Нашите луѓе се нашиот најголем ресурс“, тогаш таа организациска култура мора да ја поддржува благосостојбата на луѓето, бидејќи се потпира на нивниот постоен капацитет да ја извршуваат работата на организацијата: и оперативните работи и работите поврзани со имплементација на промени. Таа организација, како и многу други, можеби ќе треба да ги трансформира културните норми кои предизвикуваат плановите за работа да растат надвор од реалниот капацитет што го има, за да може да ги постигнат. Ова само по себе е иницијатива за организациска промена и ќе бара вистински капацитет за промена за да се испланира и да се реализира.

Капацитетот за промена во една организација е многу важен при иницирање на организациски промени. Затоа, капацитетот за промена треба да биде приоритет во плановите, да се одреди персонал и темпо за промените, така што ќе имаат најдобри шанси за успех. Тоа не значи дека организациските промени треба да се спроведуваат лежерно, напротив, прашањето за капацитет за промена е да се биде реален. Треба јасно да се види вистинската слика за организацискиот капацитет, и соодветно на тоа да се изгради и организациската стратегија за промена и организациската култура, соодветно. На тој начин, вработените ќе го ценат лидерот на промени и ќе ги испорачаат очекуваните резултати и од оперативните и од работите поврзани со промената.

Менаџмент на бизнис процесите е збир на методи, алатки и техники кои претпријатијата можат да ги користат за да помогнат деловните процеси да бидат поефикасни и поефективни. Менаџмент на бизнис-процесите им помага на бизнис-лидерите да ги усогласат деловните процеси со стратегиските цели на организацијата и потребите на потрошувачот. Менаџмент на бизнис-процесите не следи хиерархиски пристап за подобрување на процесот, и не се потпира на еден сегмент од организацијата. Најдобро функционира кога се применува во повеќе одделенија во претпријатието.

Лидерите кои сакаат да ги применуваат практиките на менаџмент на бизнис-процесите во нивните организации се соочуваат со предизвиците за координирање на повеќе одделенија и помагање на овие одделенија да соработуваат за ефективна примена на менаџмент на бизнис-процесите. Наметнувањето менаџмент на бизнис-процеси низ

неколку одделенија носи поголема можност за претпријатието и неговите вработени, но следните фактори мора да бидат внимателно разгледани.⁹²

Улоги на лидерство. Напорите за подобрување на процесите честопати не успеваат или успеваат благодарение на силата на лидерство на оние кои се вклучени. Воведувањето и одржувањето на менаџмент на бизнис-процеси бара соодветни лидерски улоги на поединци со потребните таленти. Важна улога во спроведувањето на менаџмент на бизнис-процеси е стјуардот на процесот. Овој поединец ја презема одговорноста за перформансите на процесот. Стјуардот ги следи показателите за изведба за да осигура дека процесите на менаџмент на бизнис-процеси ги исполнуваат утврдените очекувања. Овие стјуарди мора да бидат способни и да им се дозволи да влијаат на другите во одделенијата каде што немаат директна контрола или формална надлежност.

Комуникација. Секој обид за координирање на оптимизацијата на деловните процеси во повеќе одделенија мора да биде проследен со добро структуриран план за комуникација. Добрата комуникација помага да се координираат различни оддели заедно во хармонична акција за подобрување на процесот. Воспоставувањето на солиден систем за комуникација помага да се решат некои потенцијални проблеми пред да станат реални проблеми.

Посветеност на врвниот менаџмент. Иако прифаќањето на менаџмент на бизнис-процеси од страна на организацијата и неговата успешна интеграција се случува на сите нивоа, постојат јасни предности кога врвниот менаџмент го поддржува и одобрува. Таквата поддршка на менаџмент на бизнис-процесите дава многу посилено тврдење за ресурсите на организацијата, како и зголемена способност за добивање финансиски средства. Кога поддршката за менаџмент на бизнис-процесите доаѓа од извршно ниво, таа создава изложеност и видливост за иницијативата што ги преминува границите на одделенијата. Ова го изложува менаџментот на бизнис-процеси на поголем број на спонзори и му помага да стане постојан дел од работењето на организацијата.

Соодветна ИТ поддршка. Менаџментот на бизнис процеси бара поддршка од ИТ одделот поради неговата зависност од технологијата за автоматизација. ИТ одделот е идеално квалификуван за управување со технолошката компонента на менаџментот на бизнис-процеси. Сепак, важно е дека менаџмент на бизнис-процеси не станува само напор

⁹² Implementing Business Process Management Effectively, www.villanovau.com, пристапено на 15.03.2022

на ИТ одделот. Кога тоа ќе се случи, постои опасност дека ќе го изгуби фокусот на бизнисот и ќе се фокусира исклучиво на технологијата.

Избор на проект. Откако сите делови ќе си дојдат на свое место за инсталирање на менаџмент на бизнис-процеси, организациите бараат систем за избор и приоритизирање на процесите кои треба да се подобрат. Изборот на проекти во голема мера може да влијае на ефикасноста на организацијата во спроведувањето на менаџмент на бизнис-процеси. Како што учи принципот Pareto, 80% од придобивките од подобрување на процесите доаѓаат од 20% од напорите на организацијата (Vilfredo Pareto, 1895).

Спроведувањето на менаџмент на бизнис-процесите во сите одделенија на една организација и применувањето на нивните принципи врз процесите од страна на овие одделенија, не е еднократен потфат. Успешно воведување и управување со менаџмент на бизнис-процеси во претпријатието е повторувачка активност која бара континуиран мониторинг и флексибилност да се прилагоди на постојано променливата животна средина.

Глава 3 Модел за зголемување на ефикасноста на врвниот менаџмент

3.1. Враќање на системите за развој на менаџерите врз нивната ефективност и ефикасност

Менаџерите се љубители на максимата „Вработените се нашиот најважен ресурс“. Сепак, под таа реторика, премногу менаџери сè уште ги сметаат и ги менаџираат вработените како трошок. Тоа е опасно затоа што, за многу претпријатија, луѓето се единствениот извор на долгорочна конкурентска предност. Претпријатијата кои не успеваат да инвестираат во вработените го загрозуваат сопствениот успех, па дури и сопствениот опстанок. Делумно, оваа практика трае поради недостаток на алтернативи.

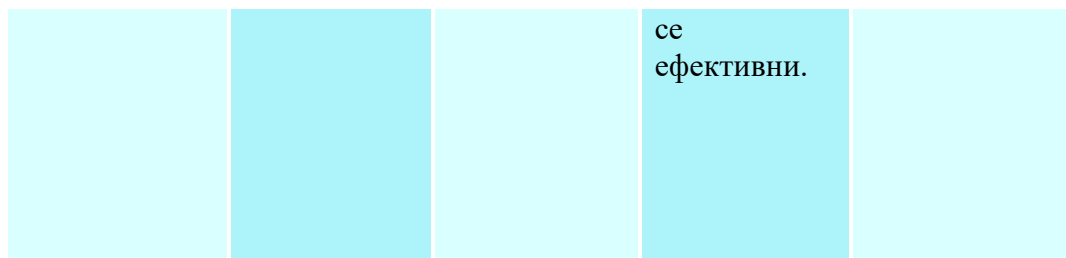
Повеќето традиционални мерила на перформансите на човечките ресурси, како што се стапката на обрт на вработените, просечното време за пополнување на отворените работни места и вкупните часови обука; не ги предвидуваат перформансите на претпријатието. Овие двигатели спаѓаат во пет главни категории: лидерски практики, ангажман на вработените, пристапност до знаење, оптимизација на работната сила и организациски капацитет за учење, табела 3-1.⁹³

Табела 3-1 Двигатели за управување со човечки капитал

Двигател и за управување со човечки капитал	Лидерски практики	Ангажман на вработените	Пристапност до знаење	Оптимизација на работната сила	Капацитет за учење
Практики за управување со човечки капитал	Комуникација на менаџментот е отворена и ефективна.	Модел на работа Работата е добро организирана и ги користи вештините на вработените.	Достапност Информациите поврзани со работата и обуките се лесно достапни.	Процеси Работните процеси се добро дефинирани, а обуката е ефикасна.	Иновација Новите идеи се добредојдени.

⁹³ Laurie Bassi, Daniel McMurrer; Maximizing Your Return on People, Harvard Business Review, March 2007, достапно на <https://hbr.org>, пристапено на 10.08.2021

<i>Инклузивност</i> Менаџментот соработува со вработените и повикува на придонес.	<i>Посветеност</i> Работните места се безбедни, вработените добиваат признание и можно е напредување.	<i>Соработка</i> Тимската работа се охрабрува и овозможува.	<i>Услови</i> Условите за работа поддржуваат високи перформанси.	<i>Обука</i> Обуката е практична и ги поддржува организациските цели.
<i>Надзорни вештини</i> Менаџерите ги елиминираат бариерите, обезбедуваат повратна информација и инспирираат доверба.	<i>Време</i> Обемот на работа им овозможува на вработените добро да ја извршуваат работата и овозможува добра рамнотежа помеѓу работата и животот.	<i>Споделување информации</i> Најдобрите практики се споделуваат и подобруваат.	<i>Одговорност</i> Високи перформанси се очекуваат и наградуваат.	<i>Развој</i> Вработените имаат формални планови за развој на кариерата.
<i>Извршни вештини</i> Високите менаџери ги елиминираат бариерите, обезбедуваат повратна информација и инспирираат доверба.	<i>Системи</i> Ангажирањето на вработените постојано се оценува.	<i>Системи</i> Системите за собирање ги прават информациите лесно достапни.	<i>Вработување</i> Вработувањата се избираат врз основа на вештина; новите вработувања завршуваат темелна обука.	<i>Вредност и поддршка</i> Лидерите покажуваат дека учењето е ценето.
<i>Системи</i> Системите за развој на лидерство и транзиција се ефективни.			<i>Системи</i> Системите за управување со перформансите на вработените	<i>Системи</i> Систем за управување со учење ги автоматизира аспектите на обуката.



Извор: Laurie Bassi, Daniel McMurrer; Maximizing Your Return on People, Harvard Business Review, March 2007, пристапено на 10.08.2021

Улогата на менаџерот на работното место е можеби најзначајна во однос на влијанието врз организациските перформанси. Менаџерите имаат најдиректно влијание врз вработените со кои управуваат. Тие ја носат одговорноста за усогласување на работата на нивното одделение и вработените со сеопфатни организациски цели. Тие играат витална улога во обликувањето на организациската култура. Во основа, тие се врска помеѓу врвниот менаџмент и оние што работат на основно ниво. Градењето и поддршката на силна и добро изведена култура за управување со перформанси е една од клучните области во кои менаџерот може да влијае врз деловните резултати. Добро дизајнираниот систем овозможува редовни состаноци помеѓу менаџерот и вработениот, нудејќи платформа за доделување јасни, мерливи цели за изведба, како и можност за менторство. Сепак, и покрај поткрепените докази, истражувањата покажуваат дека многу менаџери не успеваат да ги исполнат своите одговорности, при што 94% од претпријатијата вршат проценка на перформансите, но само 2% од вработените ги изгласале како „одлични“. Од друга страна, 70% од вработените велат дека нивните менаџери не им даваат јасни цели и насоки⁹⁴.

Инвестирањето во обука за т.н. soft skills, односно на меки, вклучително технички вештини, во комбинација со ефективни алатки за внатрешна комуникација, како што се социјалните мрежи или интранет софтвер, може да ги поддржи менаџерите во надминување на бариерите за комуникација.

Според едно истражување направено од Interact Studio,⁹⁵ две третини од менаџерите чувствуваат нелагодност да комуницираат со вработените. Според тоа истражување: само

⁹⁴ James Foster: The impact of managers on workplace engagement and productivity, достапно на www.interactsoftware.com, пристапено на 16.03.2023

⁹⁵ Lou Solomon (09 March 2016) Two-Thirds of Managers Are Uncomfortable Communicating with Employees, *Harvard Business Review*

15% од вработените велат дека нивните претпријатија успешно се обидуваат да ја поттикнат комуникацијата низ целото претпријатие, 69% од менаџерите велат дека се чувствуваат непријатно при комуникацијата со вработените воопшто.

Комуникациски прашања кои спречуваат ефективно лидерство се:

- 63% изјавиле дека менаџментот ги препознава достигнувањата на вработените,
- 57% изјавиле дека не им се дадени јасни насоки,
- 52% известуваат дека менаџментот не одвојува време да се сретне со вработените,
- 51% известуваат дека раководството одбива да разговара со подредените.

Добрата комуникација значи многу на работното место. Без добра комуникација не може да има јасна насока и очекувања. Тимската работа и моралот се на удар во отсуство на добра комуникација, а на крајот, без добра комуникација, страда и продуктивноста.

3.2. Нивоа на анализа на ефективност и ефикасност

Организациската ефективност се однесува на формулирањето цели и следењето на овие цели од страна на претпријатието, преку завршување на соодветните задачи. Ефективноста значи завршување на задачата. Кога претпријатието е ефикасно, тоа значи дека задачите се извршуваат на правилен начин, преку искористување на ресурсите на начин да нема губитоци. Во овие ресурси се вбројуваат: финансиски, човечки, суровини и капитал. Ресурсите се инпути, односно влезни елементи во процесот на трансформација, а целта на ефикасноста е да се искористат најмалку инпути за генерирање на максимални оуптути, односно излезни елементи, во процесот на трансформација.

Според Goh (Goh G.,2013), "Да се биде ефективен значи да се прават вистинските работи, додека да се биде ефикасен значи да се прават работите правилно".

Трите нивоа на управување се управување со највисоко ниво (врвен менаџмент), управување на средно ниво (менаџмент на средно ниво) и управување со пониско ниво (менаџери на пониско ниво).

3.2.1. Управување со највисоко ниво – врвен менаџмент

Управувањето на највисоко ниво се состои од мала група менаџери кои имаат контрола и последен збор во организацијата. Тие го извршуваат процесот на управување, ги утврдуваат мисиите на претпријатието и долгорочните цели и влијаат врз корпоративната култура. Управувањето со највисоко ниво поседува ниски технички вештини и високи концептуални вештини кои им овозможуваат да го гледаат претпријатието холистички. Ова ниво се занимава со стратеско планирање - формулирање на долгорочни планови и цели кои се однесуваат на претпријатието како целина.

Врвниот менаџмент придонесува за ефикасноста и ефективноста на претпријатието. За да може претпријатието да биде ефективно, мора да се создаде точна организациска структура. Ова осигурува дека вработените со соодветни вештини вршат точни задачи кои ќе придонесат за постигнување на целите на претпријатието. Вработените кои вршат ирелевантни задачи не се ефективни.

Врвниот менаџмент треба да ги интерпретира можностите и заканите во животната средина и да утврди кои ресурси се потребни за да се добие конкурентна предност. Тие мора да обезбедат дека организациските стратегии се подредени на начин кој на претпријатието му обезбедува конкурентна предност преку ефикасно користење на ресурсите. На пример, ако врвниот менаџмент знае дека нивните конкуренти не се еколошки, тие можат да инкорпорираат ефикасно користење на природните ресурси во нивната стратегија, за поттикнување на употребата на еколошки процеси и материјали во постигнувањето на целите на претпријатието.

3.2.2. Управување на средно ниво - среден менаџмент

Менаџментот на средно ниво е одговорен за функционалните области на претпријатието. Тие ги извршуваат политиките, плановите и стратегиите на врвниот менаџмент. Овие менаџери ја следат околината која влијае на нивните одделенија. Овие менаџери имаат еднаква количина на концептуални и технички вештини. Тие треба да бидат способни да го видат претпријатието како целина за да ги имплементираат

плановите за управување, како и да ги разберат техничките активности за кои се вклучени нивните подредени.

Ова ниво на управување е одговорно за тактички организациски планови. Тоа се среднорочни планови за алокација на ресурси и време, како и за човечки заложби.

Средното ниво на менаџмент придонесува за ефикасноста и ефективноста на претпријатието. За да може претпријатието да биде ефективно, треба да постои конзистентност. Ова ниво на управување ги спроведува правилата, процедурите и политиките за да се осигура дека подредените прават вистински работи и следат унифициран сет на насоки, насочени кон постигнување на целите на претпријатието и одржување на корпоративната култура.

Распределбата на ресурсите, управувањето со времето и човечките заложби се начин преку кој средниот менаџмент придонесува за организациска ефикасност. Тие мора да одредат како да го искористат минималниот износ на ресурси за да генерираат максимални резултати во разумно време, како што се очекува од врвниот менаџмент. Одредени задачи треба да се завршат со користење на правилни човечки ресурси.

Средниот менаџмент, исто така, придонесува за ефикасноста во претпријатието преку следење на напорите кои се во интеракција со околината на претпријатието. На пример, би било неефикасно одделението за маркетинг да ги следи трендовите кои не се релевантни во надворешната средина.

3.2.3. Управување со пониско ниво – менаџери на пониско ниво

Управувањето на пониско ниво има улоги на надзор. Познати се како линиски менаџери. Тие се занимаваат со секојдневни активности на претпријатието и одржуваат блиска контрола на подредените. Директното влијание што го имаат врз подредените ги става во позиција да ги зголемат или намалат нивоата на производство. Тоа е и улогата што ја играат во спроведувањето на плановите, политиките, процедурите и правилата на средниот менаџмент. Ова ниво на управување е одговорно за оперативните планови кои ги поставуваат целите на единицата и оперативните стандарди. Тие бараат високо ниво на технички вештини за надзор на техничките активности на нивните подредени.

Ова ниво на управување е одговорно за ефикасноста и ефективноста на претпријатието, бидејќи обезбедува работниците да ги извршуваат точните задачи и под тесен надзор, искористувајќи ги ресурсите што се наменети од менаџментот на средното ниво.

3.3. Креирање на модел на ефективна имплементација (интеграција на ефективност и ефикасност)

Прегледот на литературата⁹⁶ открива неколку фактори во врска со интеграцијата на ефективноста и ефикасноста. Постојат докази кои го поддржуваат ставот дека колку повеќе се случува таа интеграција, толку е поголема веројатноста дека имплементацијата ќе биде ефективна.

Постигнувањето на повисоко ниво на ефикасност ќе дојде од интегративниот пристап што создава поголема оперативна конзистентност и одржливи стратегии за оптимизација. Интеграција значи комбинирање на луѓето кои имаат искуствено знаење и вештини со технологии што нудат алатки за обработка на големи количини на информации ефективно и ефикасно. Со комбинирање на луѓе и технологија на холистички начин, можно е да се подобри профитабилноста со намалување на отпадот, зголемување на ефикасноста и подобрување на ефективноста на процесите. Со овој пристап, може да се решат овие и многу други проблеми.⁹⁷

1. Базата на знаење треба да се сними и пренесе за да се направи конзистентна низ сите процеси и во нив вклучени луѓе.
2. Потребно е да се идентификуваат до тогаш невидените можности за намалување на отпадот и подобрување на профитабилноста што постојните процеси, системи и луѓе не ги наоѓаат.
3. Да се создаде оперативна конзистентност без да се оптоваруваат постојните процеси и луѓе.

⁹⁶ John Davies (April 2008) Integration: Is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), pp.383-399.

⁹⁷ Steve Ostanek (2019) Effective Integration, Operational Consistency and Optimization Strategies Using Multi-Model Tool Kits, Neundofer, p.5, достапно на <https://www.neundorfer.com>, пристапено на 12.08.2021

4. Да се идентификуваат и поправат непотребните ограничувања што го ограничуваат производството или користат прекумерна енергија.

Во табела 3-2 се прикажани седумте најчести перспективи за ефективност (исто така познати како модели на ефективност) и што значи ефективноста за секоја од овие перспективи.

Табела 3-2 Седум модели на ефективност

Модели на ефективност	Значење на организациска ефективност
Модел на цел	...остварување на своите цели
Модел на внатрешен процес	... висококвалитетни внатрешни процеси
Модел базиран на ресурси	...добивање ресурси потребни за високи перформанси
Модел на стратегиски единици	...задоволување на стратешки конституенти кои имаат влијание врз организацијата
Модел на засегнати страни	...задоволување на засегнатите страни на организацијата
Модел на конкурентни вредности	...присуството на истовремени спротивности
Модел на изобилство	...процветување и виртуозност

Извор: Erik van Vulpen, A Practitioner's Guide to Organizational Effectiveness, достапно на www.aihr.com, пристапено на 05.08.2023

Во 1995 година, Мајкл Ломбардо и Роберт Ајхингер го развиле моделот T7 за да дефинираат кои фактори влијаат на ефективноста на тимот. Тие идентификувале пет внатрешни и два надворешни фактори, сите започнуваат со „Т“, па оттука и името, моделот T7, слика 3-1.

Слика 3-1. Модел на тимска ефективност T7



Извор: The Korn Ferry Institute (2016), Driving team effectiveness: A comparative analysis of the Korn Ferry T7 model with other popular team models, p. 5.

Внатрешните фактори на тимот се:

- Туркање (Thrust): заедничка крајна цел или заеднички пропратни цели;
- Доверба (Trust): знаењето дека вашиот тим ви го чува грбот;
- Талент (Talent): вештини за извршување на работата;
- Тимски вештини (Teaming skills): способност за функционирање како тим;
- Вештини за задачи (Task skills): способност за извршување задачи.

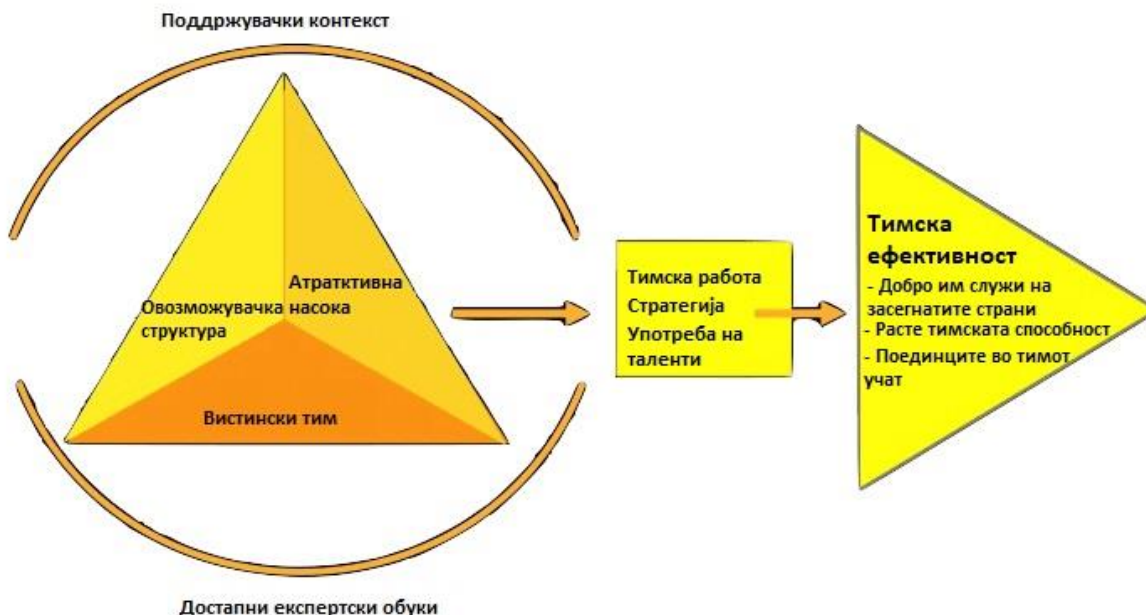
Надворешните фактори на тимот се:

- Лидер на тимот (Team leader): дали лидерот работи добро со тимот;
- Тимска поддршка од организацијата (Team support from the organization): како организацијата му овозможува на тимот да работи.

Студијата на Хакман за аналитички тимови во американската разузнавачка заедница ја потврдува валидноста и ефективноста на овие пет услови, претставено на слика 3-2:⁹⁸:

⁹⁸ J. Richard Hackman (July, 2002), Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, <https://www.wrike.com>, пристапено на 12.08.2021

Слика 3-2. Модел на тимска ефективност (Hackman, 2002)



Извор: J. Richard Hackman (July, 2002): Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, <https://www.wrike.com>, пристапено на 12.08.2023

1. Да се биде вистински тим за разлика од номиналниот тим: Ефективните тимови имаат граница што одредува кој е дел од тимот, членовите се меѓусебно зависни и членството е обично стабилно.
2. Имање убедлива насока кон која работат сите: Ова значи поставување цели што се јасни, предизвикувачки и доволно последователни за да ги мотивираат членовите на тимот да се стремат заедно кон нивно остварување.
3. Имање структура што овозможува тимска работа: Структурата на тимот - неговото однесување и начинот на кој се организира и работи на своите задачи - треба да овозможи тимска работа, а не да ја попречува. На пример, ако само едно лице ја одобрува работата на 20 луѓе, тогаш таа структура ја попречува ефикасноста на тимот.
4. Имање поддржувачки контекст во рамките на претпријатието што му овозможува на тимот да работи ефикасно: Ова значи дека тимот добива соодветни ресурси, награди, информации, како и потребната соработка и поддршка за да ја извршат својата работа.

5. Имање стручни обуки и тренинзи на располагање на тимот: Ефективни тимови во бизнисот се оние со пристап до ментор или обучувач кој може да им помогне во проблемите.
6. овозможи тимска работа, а не да ја попречува. На пример, ако само едно лице ја одобрува работата на 20 луѓе, тогаш таа структура ја попречува ефикасноста на тимот.
7. Имање поддржувачки контекст во рамките на претпријатието што му овозможува на тимот да работи ефикасно: Ова значи дека тимот добива соодветни ресурси, награди, информации, како и потребната соработка и поддршка за да ја извршат својата работа.
8. Имање стручни обуки и тренинзи на располагање на тимот: Ефективни тимови во бизнисот се оние со пристап до ментор или обучувач кој може да им помогне во проблемите.

3.4. Улогата на иновативноста на менаџерот врз ефектите од нивната работа

Менаџмент на иновации е комбинација на управување со иновативни процеси и управување со промените. Се однесува и на производот, на деловниот процес и на организациските иновации. Управувањето со иновациите вклучува збир на алатки кои им овозможуваат на менаџерите и инженерите да соработуваат со заедничко разбирање на процесите и целите. Управувањето со иновациите му овозможува на претпријатието да одговори на надворешни или внатрешни можности и да ја искористи својата креативност за да воведи нови идеи, процеси или производи.

Претпријатијата се повеќе бараат менаџери за иновации, бидејќи полето на истражување на иновациите се прошири во изминатите две до три децении. Истражувањата покажуваат дека иновацијата - како и управувањето со неа - е дисциплина која бара специфични вештини и протоколи, и дека тие вештини и протоколи можат да се научат.

Лидерите во креирањето и обликувањето на дисциплината на управувањето со иновациите се професорот Клејтон Кристенсен од Харвард бизнис школата, кој е водечки авторитет на нарушувачки иновации; менаџмент консултант и автор Питер Ф. Дракер; и Џејмс М. Утербек, автор на "Овластување на динамиката на иновации".

Претпријатијата со напредно размислување, познати по иновативни практики, со децении го препознавале управувањето со иновациите и како такви ги обучиле своите менаџери за иновации. Повеќето претпријатија во последниве години го прифатија тој пристап. Во меѓувреме, бизнис-школите понудија курсеви за иновации, а голем број универзитети сега нудат програми за образование во иновации.

Сепак, обуката е само дел од она што ја прави индивидуата вешта во управувањето со иновациите. Искуството во помагањето да се изгради нешто од почеток, а потоа да се прошири, исто така е критичен дел од тоа да се стане успешен менаџер за иновации. Иновативните менаџери имаат задача да креираат стратегија и култура потребни за да можат вработените да експериментираат со вистинските ресурси, со вистинско ниво на поддршка на тоа експериментирање. Менаџерите на иновации се вешти во управување со проекти, стратеско размислување и лидерство. Тие се способни да ја поттикнуваат индивидуалната и колективната креативност, а исто така можат да создадат процеси и процедури за идеи, прототипови и производство. Тие исто така можат да ги балансираат ризиците од потенцијалните награди за работата на нивните тимови, врз основа на организациска толеранција за ризични и организациски цели, како и други фактори.

Менаџерите на иновации имаат тенденција да бидат креативни и визионери, со способност да забележат бизнис-можност и со деловна остроумност да се негуваат идеите од визионерската фаза до нивно реализирање. Менаџерите за иновации се заинтересирани за водење промени во рамките на водечките системи за стандарди за одржливост во светот. Тие го комбинираат длабокото знаење за тоа како функционираат стандардите за одржливост, со голема слика за тоа како се развива поширокиот одржлив пејзаж. Тие се залагаат за изнаоѓање нови пристапи кои ја подобруваат ефективноста на стандардите за одржливост. Менаџерот за иновации е одговорен за работа со и инспирирање на вработените и други засегнати страни, и во олеснување и техничкиот капацитет. Менаџерот ќе ја олесни и обезбеди поддршката на голем број работни групи кои ќе ги здружат вработените за истражување, тестирање и интегрирање на иновациите во нивните системи за стандарди, посебно фокусирани на модел на уверување.

Ова е предизвикувачка и возбудлива позиција која бара посебна вештина. Успешниот менаџер за иновации има техничко искуство во областа во која работи, искуство на терен, и е запознаен со оперативните модели на голем број системи за стандарди за

одржливост. Менаџерите за иновации имаат силни комуникациски вештини, способни да преземаат сложени технички прашања и истите да ги пренесуваат јасно и во повеќе формати на разна публика. Менаџерот за иновации исто така е реализиран олеснувач, со искуство во движење различни организации кон колективно учење и акција, и потенцијално, исто така, има искуство во одржување на обука.

3.5. Функцијата на ставовите на лидерството врз менаџерската ефикасност

Суштината на менаџментот се исцрпува низ ефикасност и ефективност при извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на целите на претпријатието. Од друга страна, менаџерот е тој кој го насочува напорот на другите луѓе за остварување на целите на претпријатието. Менаџерот треба со плански приод да ги насочи идните активности на претпријатието, да развие таква организација која ќе обезбеди ефикасно извршување на задачите, да ги координира активностите на претпријатието, да ги мотивира луѓето за ефикасна и за корисна употреба на нивниот труд и да контролира како се остваруваат целите. Менаџерот треба да ги антиципира проблемите и да го планира растот. Тој мора да одлучува за целите, но и за средствата за нивно остварување. Успешните менаџери мора да бидат и лидери затоа што различни квалитети се поврзуваат со менаџментот и лидерството кои што овозможуваат различни силни страни за претпријатието. Оттука, треба да се утврди начинот на кој ефективните лидери влијаат врз успешното работење на менаџерите. Споменатиот научен проблем претставува новост со оглед на фактот дека воопшто не е истражуван во домашната литература и практика, а делумно во странската литература и практика.

Менаџментот, поради неговата важност во работењето на претпријатието, покривајќи ги сите функции на работење, претставува подрачје од посебен интерес во микроекономската наука. Зголемениот интерес произлегува: од општествениот карактер на менаџментот со кој се насочуваат одговорностите во насока на ефикасно извршување на целите; од фактот што менаџментот е основна карактеристика на индустриското општество; од тоа што менаџментот е специфичен орган во деловното претпријатие, поради што тој останува основна и доминантна институција сè додека постои цивилизацијата. Главна карактеристика на една модерна нација е менаџментот во претпријатијата. Менаџмент е

основна карактеристика на индустриското општество. Нема супституција за менаџментот. Во практиката тој постои откако постои цивилизацијата. Тоа значи дека постои универзалност на менаџментот.

За еден организациски систем управувањето е прашање на неговата егзистенција. Ако управувањето не е добро, ако не се остваруваат целите, поставувањето на тој систем станува беспредметно. Менаџментот е комплекс на функции, кој во еден организациски систем (претпријатие, установа или друг организациски систем) е задолжен за дефинирање на целите, определување на патиштата за постигнување на целите и водење кон остварување на тие цели.

Според Whitlock, менаџментот е процес на планирање и одлучување, организирање, раководење и контролирање на човечките, финансиските и физичките ресурси на организацијата, заради остварување на нејзините цели на ефикасен и ефективен начин.⁹⁹ Или, според Aldag&Stearns, менаџментот е процес на планирање, организирање и екипирање, раководење и контролирање на активностите во една организација на систематичен начин во настојувањето да се остварат заедничките цели.¹⁰⁰

Во последните години доста се пишуваше за лидерската улога на менаџерите. И менаџментот и лидерството се важни за претпријатијата. Успешните менаџери мора да бидат и лидери затоа што различни квалитети се поврзуваат со менаџмент и лидерство кои што овозможуваат различни силни страни за претпријатието. Менаџментот и лидерството одразуваат два различни сета на квалитети и вештини кои често се поклопуваат кај една личност. Една личност може да поседува повеќе од едниот сет на квалитети отколку од другиот сет, но е идеално доколку еден менаџер постигне баланс помеѓу менаџерските и лидерските квалитети.

Главната разлика помеѓу менаџментот и лидерството е дека менаџментот промовира стабилност, ред и решавање на проблеми во рамките на веќе постојната организациска структура и системи. Лидерството промовира визија, креативност и промена. Со други зборови, „менаџерот се грижи за тоа каде сте; а лидерот ве носи на едно ново место.“¹⁰¹ Лидерство значи да се сомневате во статус кво состојбата така да застарените,

⁹⁹ Charles R. Whitlock et. al. (1990), *Menadžment u akcii*, Mladost, Beograd, str. 138

¹⁰⁰ Aldag, R., Stearns, T. (1990), *Management*, Second edit., College Division Shout-Western Pub, Cincinnati, p. 76.

¹⁰¹ James E. Colvard (July 2003), *Managers V.S. Leaders*, *Government Executive* 35, no.9 pp.82-84.

непродуктивните или општествено неодговорните норми можат да се заменат за да се исполнат новите предизвици. Лидерството не може да го замени менаџментот; тоа треба да биде надополнување на менаџментот. Дobar менаџмент е потребен за да му се помогне на претпријатието да ги исполни тековните обврски, додека добар лидер е потребен за пласман на претпријатието во иднина.¹⁰²

Почетните напори за сфаќање на лидерскиот успех се фокусирани на личните лидерски карактеристики или особини. Особини се карактеристични, лични карактеристики на еден лидер, како што се интелигенцијата, вредностите, самодовербата и појавата. Едно рано истражување се фокусира на лидерите кои постигнале едно ниво на моќ, па така и се нарекува Модел на моќен човек. Идејата била многу едноставна: да се открие што е она што ги прави овие луѓе моќни и да се селектираат идните лидери кои веќе ги поседуваат истите особини или пак можат да се обучат за да ги развијат истите. Воглавно, ова истражување открива само дека врската помеѓу личните особини и лидерскиот успех е слаба.¹⁰³

Во последните години се појави интерес за преглед на менаџерските особини. Како надополнување на личните особини се изучуваат и физичките, општествените и карактеристиките поврзани со работата на лидерите.

Што го прави лидерот да биде ефективен? Еве неколку квалитети или карактеристики на големите лидери кои можат да се научат и да се практикуваат:

➤ **Самооценување:** Ефективните лидери периодично ги следат нивните лични предности и недостатоци. Тие се прашуваат: „Што сакам да правам? Во што сум многу добар? Кои се моите области на слабост, и што не сакам да правам?“

Познавањето на сопствените области на слабост не ве прави слаби, напротив, тоа ви овозможува да делегираат на другите кои ги имаат тие способности, со цел да се постигне заедничката цел. Наместо да се држат до неистинитото уверување дека можат сè да сработат, одличните лидери ангажираат луѓе кои ги дополнуваат нивните вештини, а не ги надоместуваат. Работењето на подобрување на вашите области на слабост ќе ја подобри вашата способност за лидерство, а препознавањето на тие области само ве прави човечен.

¹⁰² Richard L. Daft (2005), *The leadership Experience*, 3rd ed. Cincinnati, South-Western, pp.15-22.

¹⁰³ G.A. Yukl (1981) *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, pp. 73-87.

➤ **Остра перцепција:** Ефективните лидери знаат како луѓето навистина ги гледаат. Тие имаат едноставно ниво на искрена комуникација со нивните тимови и нивните колеги, и темелно разбирање за тоа како се перципираат. Тестирањето на перцепцијата на другите за вас може да биде едноставно како што е следењето на нивното однесување. Дали соработниците и членовите на тимот се опуштени околу лидерот? Дали секогаш разговорот прекинува кога лидерот ќе влезе во собата?

Ако лидерот навистина сака да знае што мислат луѓето, едноставно треба да ги праша. Може да се добијат повратни информации дека лидерот не слуша и не покажува благодарност, онолку добро како што би можел. Ако лидерот воспоставил околина на искрена и отворена комуникација, треба да може да ги праша вработените за неговите добри особини и за областите што треба да ги подобри. Така кадарот ќе го цени неговиот труд.

➤ **Да се има слух за потребите на групата:** Да се биде перцептивен, исто така, може да му помогне на лидерот да биде поефективен во знаењето на потребите на тимот. Некои тимови ја вреднуваат довербата пред креативноста; други повеќе претпочитаат да имаат јасен комуникатор отколку голем организатор. Градењето силен тим е полесно кога се знаат вредностите и целите на секој поединец, како и што е она што им треба од нивниот лидер.

➤ **Познавање на претпријатието:** Ефективните лидери ја знаат визијата на претпријатието и неговите цели, како и договорените стратегии за постигнување на овие цели. Тие, исто така, знаат како нивниот тим се вклопува во големата слика, како и улогата што ја има во помагањето на претпријатието да расте и напредува. Целосното познавање на претпријатието, од внатре и од надвор, е од витално значење за да се стане ефективен лидер.

Денешните професионални менаџери знаат дека за да се постигне успех, мора да се посветат на доживотно учење и градење на вештини. Најчесто потребни им се усовршувања во следниве области:

Комуникација – Добри вештини на комуницирање се потребни на секое ниво на менаџмент, но лидерите мора да поседуваат извонредни комуникациски вештини. За среќа, оваа вештина може да се научи.

Мотивирање на тимовите – Инспирирањето на другите е одлика на ефективен лидер. Мотивацијата најдобро се практикува преку давање пример и упатства, а не преку издавање наредби.

Градење на тим – Создавањето силни тимови кои добро работат е уште една одлика на големите лидери. Спротивно на тоа, ако тимот е слаб и нефункционален, тоа е генерално одлика на неуспешно лидерство.

Преземање ризик – Може да се научи како да се процени ризикот и да се направат можни сценарија, кои ќе им помогнат на лидерите да носат подобри одлуки. Големите лидери преземаат вистински ризици во вистинско време.

Поставување на визија и цели – Тимот е зависен од својот лидер да им каже каде одат, зошто и како ќе стигнат таму. Луѓето се помотивирани кога лидерот ја соопштува својата визија за некој проект или за претпријатието, заедно со чекорите или целите кои се потребни за да се реализира визијата.

Лидерството е процесот со кој се влијае врз другите да работат доброволно кон целите на претпријатието, најдобро според своите способности. За основа на менаџмент се смета функцијата позната како водење.

Џон Котер (John Kotter) смета дека менаџментот е во справувањето со сложеноста. Доброто управување доведува до ред и конзистентност со изготвување на формални планови, дизајнирање крути организациски структури и следење на резултатите од плановите. Лидерството е во справувањето со промените. Лидерите ја воспоставуваат насоката преку развивање на визија за иднината; тогаш тие ги усогласуваат луѓето со тоа што ја пренесуваат оваа визија и ги инспирираат да ги надминат пречките.

Според Роберт Хаус (Robert House), менаџерите го користат овластувањето својствено во нивниот назначен формален ранг за да добијат согласност. Идеално, сите менаџери треба да имаат лидерски квалитети во нив, иако не е неопходно сите лидери да имаат вештини за управување. Фактот дека поединецот може да влијае врз другите не кажува дали тој или таа може да планира, организира и контролира.

При разјаснување на односот меѓу менаџерот и лидерот, потребно е да се објасни суштината на поимот лидер. Лидерот се дефинира како некој кој може да влијае врз другите и кој има менаџерски авторитет, додека пак лидерството е процес на влијание на групата кон остварување на целите¹⁰⁴, или пак, лидерите се луѓе кои може да влијаат на однесувањето на другите (мотивирано однесување) без да се потпираат на сила или на оние

¹⁰⁴ Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2002): *Management*, 7th edition, Prentice-Hall, New Jersey, p. 458.

кои се прифатени од другите како лидери,¹⁰⁵ додека пак лидерството е процес на инспирирање на другите да работат напорно за остварување на важни цели.¹⁰⁶ Постојат три главни разлики меѓу менаџментот (менаџерот) и лидерството (лидерот), прикажани во табела 3-3.

Табела 3-3 Разлики помеѓу менаџментот и лидерството

1.	Менаџментот е повеќе формален и научно ориентиран, отколку лидерството. Тој се потпира на универзални способности, како на пример, планирање, буџетирање и контролирање. Менаџментот е збир на јасни методи и техники, засновани на резонирање и тестирање, кои може да бидат користени во различни ситуации.
2.	Спротивно на него, лидерството вклучува визија за тоа што треба да претставува претпријатието. Лидерството бара соработка и тимска работа од голема група луѓе и задржување на клучните луѓе во таа група да бидат мотивирани, како и користење на секој начин на убедување.
3.	Менаџментот се фокусира на континуирано подобрување на status quo, додека пак, лидерството е сила на промени што ги принудува групите да иновираат и да се оддалечат од рутината. Лидерството бара да се има визија.

Извор: DuBrin, J. A. (2012), *Essentials of Management*, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, p. 347.

Од истражувањата за лидерите и за лидерството произлегува очигледна конфузија која:

Прво, класичниот лидер се приближува до менаџерот со додавање менаџерски авторитет на лидерот. Способноста на менаџерите да влијаат врз другите произлегува од формалниот авторитет на позицијата. Менаџерите се избираат на функционална позиција во претпријатието. Лидерите немаат формален или функционален авторитет. Извор на авторитетот претставува експертското знаење во рамките на групата.

¹⁰⁵ Ricky W. Griffin (2006): *Fundamentals of management*, 4th edition, Houghton Mifflin Company, Boston, p.361.

¹⁰⁶ John R. Schermerhorn, Jr. (2002): *Management*, 7th edition, John Wiley & sons, Inc., New York, p.336.

Второ, насочувањето што го прави лидерот, всушност, претставува форма на планирање. Лидерите не може да го насочуваат напорот на човечките ресурси кон остварување важни цели, најверојатно на групата. Насочувањето на напорот на другите и утврдување на визијата за иднината – планирањето – е функција на менаџерот и негова работа. Тогаш менаџерот се јавува во улога на планер.

Трето, лидерите се фокусираат на стимулирање на луѓето да ја совладаат бирократијата за остварување на целите. Ова објаснување води кон додавање на функцијата мотивација на лидерите. Одговарајќи на прашањето: „што работат менаџерите?“ најголем број истражувачи се согласуваат со фактот дека примарна работа или функции што ги извршуваат менаџерите се следните: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање. Мотивацијата повторно е функција на менаџерот кој ги мотивира работниците на ефективно и ефикасно извршување на работата со користење на сите ресурси. Резимирано, може да се каже дека менаџерите, кога ја извршуваат својата работа, имаат способност или карактеристика да го водат претпријатието кон остварување на формалните цели.

Имајќи ги предвид контроверзиите и претходните објаснувања, како и улогите на менаџерите практикувани во текот на работата, треба да се прифати природот според кој менаџерот треба да има и квалитети на лидер. Лидерството и менаџментот се два поими кои се користат наизменично. Но, дали се исти? „Искрено, лидерството е многу важна компонента на менаџментот, но менаџментот е многу повеќе од само лидерство. Менаџментот вклучува и други задачи кои не вклучуваат директно влијание врз луѓето. Модерното претпријатие има потреба од тоа најголемиот број менаџери да бидат вклучени во лидерско однесување, како на пример, да поттикнуваат мотивација и креативност, да ги инспирираат другите и да ги подобруваат перформансите на претпријатието. Организациското лидерство, како процес, треба да биде вклучено како значаен дел од менаџерската улога, но со тоа, дефинитивно, не се исцрпува вкупната содржина на улогата“.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter (2012): *Management*, Third edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, p. 208.

Менаџментот вклучува *ефикасност* и *ефективност* при извршување на работата со помош на други луѓе. Процесот вклучува извршување активности од страна на луѓе со различни задачи кои водат кон остварување на намерата на претпријатието. Ефикасноста и ефективноста се взаемно поврзани. Не е доволно да сте ефективен, а неефикасен или пак обратно, ефикасен а неефективен. Ефикасноста и ефективноста претставуваат концепти кои во голем дел можат да ја зголемат делотворноста во работењето и реализацијата на поставените цели. Ефикасноста и ефективноста треба да претставуваат основа во работењето на секој врвен менаџер.

Ефикасноста упатува на односот меѓу влезот и излезот. Ефикасноста упатува на употреба на минимум ресурси (физички, финансиски, материјални, човечки и организациски) за да се произведе саканиот обем на производство. На пример: доколку се добие поголем излез за даден влез, тогаш станува збор за зголемена ефикасност. Исто така, доколку се оствари ист излез со помал влез, станува збор за зголемена ефикасност. Високиот степен на ефикасност има влијание врз високиот степен на ефективност. Што претставува ефективност, а што ефикасност? Ова е главно прашање и доколку биде сфатено менаџерот лесно ќе започне да се насочува да биде поефикасен и поефективен, слика 3-3.

➤ Ефективноста во широка смисла може да се дефинира како способност на менаџерот да собира неопходни ресурси и да ги искористи за што поефикасно остварување на поставените цели. Во потесна смисла ефективното работење на менаџерот може да се дефинира како степен на остварување на неговите цели или настојување да се одберат вистинските подрачја на неговото делување (поголем степен на остварување на поставените цели покажува поголема ефективност во работењето на менаџерот). Наједноставно кажано, **ЕФЕКТИВНОСТ е да се прават вистинските работи.**

➤ Ефикасноста е одредена и се однесува на интерните процеси во работењето на менаџерите. Ефикасноста ја истражува делотворноста на поставените цели или настојување на менаџерот што подобро да ги оствари поставените цели. Што е потребно со помала количина ресурси да се остварат одредени резултати, односно со колку помалку ресурси се остваруваат поголеми резултати. Едноставно кажано **ЕФИКАСНОСТ е вистинските работи да се извршуваат на правилен начин.**

Слика 3-3. Матрица за ефективност и ефикасност



Извор: Gareth R. Jones, Jennifer M. George (2008): *Современ менаџмент*, Глобал Комуникации, Скопје, стр. 17.

- **Ниска ефективност и ниска ефикасност.** Ова значи дека погрешните работи се извршуваат на погрешен начин. На пример, менаџментот направил погрешен избор на производ и не знае како претпријатието да го продава тој производ.
- **Висока ефективност и ниска ефикасност.** Ова значи дека менаџментот се насочил кон вистинските работи за претпријатието, на работи кои ќе го зголемат профитот, но не ги извршува на правилен начин, што значи дека е неефикасен. На пример, претпријатието ги прави вистинските производи кои ќе ги продава, но менаџментот не знае како да ги продава или ги нуди на погрешна таргет група.
- **Ниска ефективност и висока ефикасност.** Ова значи дека менаџментот го насочил претпријатието кон погрешни работи, а ги изведува на правилен начин. На пример, направиле лош избор како производ на претпријатието, но го продаваат на вистински начин. Така претпријатието има продажба, притоа купувачот не е задоволен и се губи како потрошувач на тоа претпријатие во иднина.
- **Висока ефективност со висока ефикасност.** Ова е вистинската потреба за секој менаџер. Работните цели се извршуваат на вистинскиот начин. Сите овие активности даваат резултати во работењето. На пример, вистински избор за производ и се продава на вистински начин. На ваков начин се обезбедува долгорочна успешност на претпријатието и лојални потрошувачи.

Согледувањето и разбирањето на разликите помеѓу ефективен менаџер наспроти ефикасен менаџер придонесува за поуспешно разбирање на менаџерските карактеристики и помага полесно да се разберат способностите и склоностите на менаџерот во

извршувањето на секојдневните работни задачи во бизнисот. Ефективниот менаџер се фокусира на посакуваниот резултат, ги антиципира промените, мотивиран е кон раст, критички ги оценува работите, најважно му е завршувањето на работата, бара успеси и др.

За разлика од ефективниот менаџер, менаџерот со доминантна ориентација кон ефикасноста се карактеризира со правилно извршување на работата, реагира на промените, задоволен е со одржување на работите такви какви што се, склон е кон евиденција на она што се случува, најважни му се начините и ресурсите за да се заврши задачата, бара избегнување на неуспехот и др. Основната причина за ова лежи во сознанието дека секој менаџер се оценува според неговата ефикасност, а услов за поголема ефикасност е поголема ефективност.

Како лидерот успешно ги менаџира ефикасноста и ефикасноста? Низ текот на годините дојдовме до извонредно ефикасни одговори на прашањата за начините. Но, сè повеќе, прашањата „како“ и „зошто“ на деловната ефективност се соочија со предизвикот на ефикасност: не само да ги правиме вистинските работи, туку да ги правиме правилно. Ефикасноста отсекогаш играла улога во успешните бизниси, но во последните неколку децении почна да ја засенува ефикасноста. Претпријатијата повеќе не можат да останат опуштени и олабавени со своите практики. Како што економијата презема постојани удари; како што монополите продолжуваат да паѓаат на реструктурирање на законодавството; како што бизнисите се соочуваат со поголема независност на вработените поради технолошката еволуција; и како што се зголемува реакцијата на претпријатијата кои се сметаат за "премногу големи за да не успеат", корпоративните структури немаат друг избор освен да се прилагодат и да станат поефикасни, а многуте долгогодишни и застарени претпријатија, кои не можеа да го сторат тоа, беа симнати на многу ниско ниво погодени од силата на новата економија.

Пресекот на ефикасноста и ефикасноста е местото каде што лидерите и нивните тимови се здружуваат за да ја ископаат „рудата на продуктивноста“, суровината што тие заеднички ќе ја растопат во „благородниот метал“: финансиски успех. Тие мора да ги прават **вистинските работи**, и мора да ги прават **правилно**.

Важно е да се истакне во овој контекст нешто што често го забораваме или едноставно одбиваме да го препознаеме: Понекогаш личноста, која е во најдобра позиција да ги направи вистински работи како што е правилно, не е традиционално кажано "извршен

директор". Повеќето од нас сè уште мислат на извршните директори како на горниот слој на деловната хиерархија, иако по строга дефиниција, извршител е секој кој извршува стратегија: извршен директор на претпријатието, надзорник во прва линија, менаџер на продажба или дури и соработник без титула од друго место во претпријатието. Единствените критериуми што се важни се: (а) лицето има овластување да донесува значајни одлуки и (б) го поминува своето време за производство на вредност и/или управување со луѓе во корист на претпријатието.

Во последниве години, не само што стана неопходно да се направат вистинските работи на прав начин, туку тоа стана полесно. Брзиот напредок на ИТ технологијата и ширењето на самоувереност и ставот на независност го водеа овој тренд. Повеќе бизниси (особено големите) не се ограничени на моделот на пчела, каде што секој има специфична улога и работи едно нешто секогаш на потполно ист начин. Иако специјализацијата има свое место, ние веќе не мора да зависиме од централизиран бизнис-модел за да преживееме.

Иронично, зголеменото темпо на бизнисот нè направи повеќе како фактори и олеснувачи на стариот пред телефонски/телеграфски свет, каде што често морало да се донесат одлуки на самото место, бидејќи централната канцеларија била оддалечена неколку седмици или месеци. Агилноста побарала да се отстранат слоевите на барање дозволи и бирократија. Како што бизнисот продолжува да се забрзува и да станува уште поагилен, ќе дојде денот каде што нашите бизниси ќе функционираат повеќе како моделот на масонски пчели. Индивидуалните работници се повеќе осамени и автономни и можеби не се гледаат едни со други редовно, но тие се на безбеден начин поврзани со целината. Работните групи, наместо тесно поврзаните тимови, може да станат цел во блиска иднина.

Во иднина, многу поверојатно ќе дејствуваме како менаџери како што налага потребата, водени од потребата да ги правиме вистинските работи во вистинско време, веднаш.

Кога лидерите најдобро ги користат лидерските стилови? Според Нау-МсВер постојат шест лидерски или менаџерски стилови.¹⁰⁸

¹²https://www.ccri.edu/faculty_staff/engt/jbernardini/JB-Website/ENGR1020/2015-FA/M02/02-MangementStyles.html, пристапено на 27.02.2022

Директивен стил. Директивниот (принуден) стил има примарна цел веднаш да биде почитуван од страна на вработените:

- „Прави како што велам“ менаџерот,
- Одблиску ги контролира вработените,
- Мотивира по пат на закани и дисциплина.

Ефективен е кога:

- Има криза,
- Кога девијациите се ризични.

Не е ефективен кога:

- Вработените се недоразвиени - малку се учи со овој стил.
- Вработените се високо обучени – стануваат фрустрирани и пружат отпор на микро менаџирањето.

Авторитативен стил. Авторитативниот (визионерски) стил како примарна цел има поставување долготрајна насока и визија за вработените:

- „Строгиот но фер“ менаџер,
- Им дава јасна насока на вработените,
- Мотивира по пат на убедување и повратна информација за завршената задача.

Ефективен е кога:

- Потребни се јасни насоки и стандарди,
- Лидерот е кредибилен.

Не е ефективен кога:

- Вработените се недоразвиени - имаат потреба од упатство што треба да направат,
- Лидерот не е кредибилен – луѓето нема да ја следат визијата ако не веруваат во неа.

Афилијативен стил. Афилијативниот стил има за примарна цел создавање на хармонија меѓу вработените и помеѓу менаџерот и вработените:

- Менаџер од типот „луѓето на прво место, а потоа задачите“,
- Избегнува конфликти и дава нагласок на добрите лични односи меѓу вработените,
- Мотивира со тоа што се обидува да ги држи луѓето среќни.

Ефективен е кога:

- Се употребува во комбинација со други стилови,
- При рутински задачи и адекватни изведби,
- Советување, помагање,
- Менаџирање конфликти.

Најнеефективен е кога:

- Изведбата е неадекватна – афилијацијата не ја нагласува изведбата,
- Има кризни ситуации во кои се потребни насоки.

Партиципативен стил. Партиципативниот (демократски) стил за примарна цел има градење на посветеност и консензус меѓу вработените:

- Менаџерот „секој има свој придонес“,
- Охрабрува придонес на вработените во донесување одлуки,
- Мотивира преку наградување на тимска работа.

Ефективен е кога:

- Вработените работат заедно,
- Персоналот има искуство и кредибилитет,
- Во стабилна работна околина.

Најнеефективен е кога:

- Вработените мора да бидат координирани,
- Во време на кризи – нема време за состаноци,
- Кога има недостиг на компетенција – односно потребен е надзор.

Поставување на темпо (диктира ритам). Овој стил има примарна цел да ги оствари задачите до висок степен на извонредност:

- Менаџерот е од типот „сам ќе сработам“,
- Многу задачи лично ги завршува, и очекува вработените да го следат неговиот/нејзиниот пример,
- Мотивира преку поставување високи стандарди и очекува од вработените самонасочување.

Ефективен е кога:

- Луѓето се високо мотивирани и компетентни,

- Потребно е мало насочување односно координација,
- Кога се менаџираат експерти.

Најнеефективен е кога:

- Кога обемот на работа бара помош од други,
- Кога е потребно развивање, обука и координација.

Тренерски стил. Овој стил за примарна цел има долгорочен професионален развој на вработените:

- „Развојниот“ менаџер,
- Им помага и ги охрабрува вработените да ги развијат нивните јаки страни и да ја подобрат својата работа,
- Мотивира преку нудење можности за професионален развој.

Ефективен е кога:

- Треба да се развијат вештини,
- Вработените се мотивирани и сакаат усовршување.

Неефективен е кога:

- На лидерот му недостасува искуство,
- Кога несовпаѓањето во перформансите е толку големо, што тренинг менаџерите по прво ќе истраат отколку да исфрлат некој кој нуди лоша изведба,
- Во криза.

Знаењето на лидерите за разновидноста - услов да се биде ефективен. Разновидноста може и мора да биде критична компонента на иновациите кои лидерите ги спроведуваат во нивните претпријатија, и таа може и мора да биде конкурентна или натпреварувачка за нив.

Демографските трендови иницираат дека жените се малцинство во бргу-растечките сегменти на работната сила. Фокусот на разновидноста и градењето на организација, тоа е културна инклузивност која помага во привлекување и задржување на врвни таленти меѓу вработените. Како цел на едно претпријатие во поглед на разновидноста на тимот на вработени, кои се дел од претпријатието, е градењето културна умешност. Под културна умешност се подразбира способноста за поврзување во огромен број области, средини и фокуси кои се различни. Тешко е да се биде лидер во денешниот свет без минимум ниво на културна умешност. Ултмативно, менаџерите мора да се осигураат дека креираат култура

каде секоја индивидуа е ценета за нивниот уникатен допринос и тие се во можност да го достигнат нивниот највисок потенцијал.

За родителите што работат и за тие што претендираат да бидат мајки кои работат, формалната флексибилност е многу важна. Затоа потребно е да се има голем број на различни програми што дозволуваат индивидуите да работат редуцирано работно време, да работат од дома или да креираат работно споделување.

Различноста не е исто сфатена низ целиот свет. Одредени димензии на различноста, на пример пол, осцилираат. Покрај тоа и неколку други, навистина треба да се знае на кои елементи на различноста им е дадена важна јурисдикција во разни делови од светот, особено доколку претпријатието е интернационално. На пример, во Нигерија справувањето со расата не е проблем, но справувањето со разликите помеѓу племињата е многу важно. Затоа треба да се зборува за културната умешност, бидејќи тоа резонира без разлика на локацијата и кои специфични факти можат да бидат на тој локален пазар.

Севкупно, гледајќи ја големата слика, иницијативите што се преземаат треба да се фокусираат на флексибилноста. Различноста станува лупа за гледање, идентификување, развој и унапредување на таленти. Да се едуцираат сите вработени околу тоа како да ги поврзат различностите на популациите.

Лидерите мора да знаат дека тие треба да изградат одговорност во нивниот систем, со обѕир на нивните менаџери, преземајќи одговорност за креирање на разновидна и инклузивна работна околина. Често гледаме менаџери од највисоко ниво на менаџмент кои зборуваат добри работи кои се однесуваат на различноста, но нивните менаџери од средно ниво на менаџмент, кои вистински го водат претпријатието и го создаваат искуството на луѓето кои работат таму, не ја разбираат и не се чувствуваат одговорни за различноста и вклученоста.

Може да се отстрани разновидноста во многу различни димензии – она што е важно за секое претпријатие е да ги идентификува релевантните димензии, да ги измери и да ги направи дел од евалуацијата на менаџерите. Не е толку важно да се пронајдат нови мерки колку што е важно да се искористи разновидноста како лупа за разгледување на мерките што ги има претпријатието. Различноста, исто така треба да биде една од лупите низ кои се гледаат потрошувачите и општествените стеикхолдери.

Најефективните претпријатија се претпријатијата кои не ја користат едноставно различноста со намера да се легитимираат пред потрошувачите, туку ја користат различноста за да го подобрат културниот натпревар на нивната работна сила.

Она што значи да се биде разновидно и инклузивно место, не значи едноставно да се има луѓе кои изгледаат различно, туку да се креира средина каде луѓето, на крајот на денот, ќе се чувствуваат дека тие се она што се, уникатно и на начин што ги интегрира, а не да бидат затворени во кутија. Ќе мора да се најде начин да се зборува за разновидноста, што нема да биде само категоризирање, туку и создавање на онаков вид на претпријатија во кои луѓето ќе бидат во можност да ги донесат со себе своите идентитети на работа и да бидат комплетни личности. И тоа е иднината на работењето во разновидноста.

Некои од најдлабоките разновидности со кои се соочуваме во животот се поврзани со разновидноста на мислата. Иницијативите на разновидноста може да имаат важни и интересни социјално-правни бенефити, но вистинската причина заради која треба да се следат иницијативите за разновидност е иновацијата. Клучот се состои во тоа: доколку сакаме разновидност на мислата, мора да доведеме луѓе околу нас кои имаат разновидни искуства. Разликата во расите, полот и социо-економската позадина се три карактеристики, но исто така се разлики во стил на учење или разлики на професионално поле. Без инсинуации дека било која од овие точки е поважна од другите.

Разновидноста може и мора да биде клучна компонента на иновациите кои лидерите ги спроведуваат во нивните претпријатија, и таа може и мора да биде конкурентна или натпреварувачка за нив. Лидерите треба да ја користат разновидноста за да го подобрат културниот натпревар на нивната работна сила. Тешко е да се биде лидер во денешниот свет без минимално ниво на културна способност.

Добриот лидер е одговорен за креирање на околина погодна за своите **следбеници**. Примерни се оние следбеници кои се присутни кога лидерите се повеќе способни да ја ценат грижата на нивните следбеници и да го постават тонот и визијата што другите ќе го следат спремно.

Концептот на следбеници има многу важна улога во успехот на било која групна задача. Како и да е, ова често се заборава. Ова го рефлектира акцентот врз лидерството на модерната култура и неговата тенденција да ја предвиди помалку гламурозната но витална улога на следбеништвото.

Добрите следбеници се одговорни за своите постапки. Тие исто така можат да влијаат врз лидерските погледи. Кога е неопходно тие можат дури и да го заменат лидерот. Членовите на било кој тим треба да бидат свесни за нивниот и на било кој следбенички стил. Тоа значи дека двете димензии кои се фундаментални во детерминирањето на индивидуалниот стил на следбениците (независно мислење и активна верност) и петте следбенички стилови кои произлегуваат од нив.

Став е збир на чувства и убедување. Како и сите, и менаџерите имаат ставови за нивните работи и организации, и овие ставови влијаат како тие им пристапуваат на работите. Во овој контекст најважни ставови се задоволството од работа и посветеноста кон претпријатието.¹⁰⁹

Задоволството и посветеноста се две важни, но сепак инстинктивни конструкции. Посветеноста го инволвира чувството на себеси низ работата. Тоа доведува до однесување како иницијатива и учење, што е посебно потребно за академски кадар. Во многу случаи задачата или работата сама по себе е клуч на задоволство и посветеноста, како карактеристичен модел на работа дизајниран во сегашноста.

Вработените се едни од најважните средства на претпријатието, и со понапредната индустрија и специфични сервиси високо квалитетните вештини се бараат повеќе, особено во време кога пазарот на човечки ресурси станува по-конкурентен како резултат на глобализацијата. Еден вработен може да биде задоволен со работата без да биде посветен на работата. Посветеноста на вработените е многу повеќе отколку да се биде платен и можност да се замине на време дома. Таа содржина е како работна сатисфакција, генерално е доволна да ги задржи вработените, но не е доволно да ја осигура продуктивноста, од друга страна, посветеноста на вработените промовира подобrena продуктивност.

Посветен вработен е вработен кој длабоко е инволвиран во неговата работа. Факторите кои ја подобруваат посветеноста на вработените се различни и од тие што го подобруваат задоволството. Фактори за посветеност вклучуваат мислење, автономија, раст, влез и поврзување. Задоволството на вработените е основа на која може да расте посветеноста на вработените.

Задоволство од работа е збир на чувства и убедувања кои ги имаат менаџерите за нивните тековни работни задачи. Менаџерите кои имаат високи нивоа на задоволство од

¹³ Jones, Garith R.; George., Jennifer M.(2008): *Современ менаџмент*, Глобал комуникации, Скопје, стр 98

работата, обично ја сакаат нивната работа, чувствуваат дека се праведно третираани, и веруваат дека нивната работа има многу посакувани особини или карактеристики (како што се интересна работа, добра плата и сигурност на работа, автономија, или љубезни соработници). Нивоата на задоволство од работа тендираат да се зголемуваат кога некој се поместува нагоре во хиерархијата во организацијата. Менаџерите на горните нивоа, главно, тендираат да бидат позадоволни со нивните работи отколку вработените на почетните нивоа. Нивоата на задоволство од работата на менаџерите можат да се движат од многу ниски до многу високи, но и помеѓу.

Менаџерите треба да бидат задоволни од нивната работа, најмалку поради две причини. Прво, поголема е веројатноста задоволните менаџери да дадат максимум од себе за нивните претпријатија, или да покажуваат граѓански организации и однесувања кои не се барани од членовите на претпријатијата, но кои придонесуваат и се неопходни за организациската ефикасност, ефективност и конкурентска предност. Менаџерите кои се задоволни со нивната работа имаат поголема веројатност да ги изразуваат овие „над и зад повикот на должноста“ однесувања, кои можат да се состојат од поминување на многу дополнителни часови на работа, потреба да се дојде до вистинските креативни идеи и надминување на пречките за нивно имплементирање (дури и кога тоа не е дел од менаџерската работа), или да се настапи со единствен начин за да му се помогне на соработникот, подредениот или претпоставениот (дури и кога тоа бара значителна лична жртва).

Втора причина, поради која за менаџерите е пожелно да бидат задоволни од нивната работа, е дека постои помала веројатност задоволните менаџери да ја напуштат работата. Менаџерот кој е многу задоволен, може никогаш и да не помисли да бара друга позиција; незадоволен менаџер секогаш ќе бара нови можности. Промените можат да му наштетат на претпријатието, бидејќи резултираат со загуба на искуство и знаење кое менаџерите го стекнувале за претпријатието, индустријата и бизнис окружувањето. Значаен извор за незадоволство за многу менаџери на пониско и средно ниво, како и за неменаџерските вработени, е заканата од невработеноста и зголемените отпуштања од работа поради намалување на големината на претпријатијата. Неодамнешното проучување на 4300 работници, спроведено од Wyatt Co, утврдило дека 76% од вработените од големите претпријатија биле задоволни од нивната работа, додека во помалите претпријатија

задоволни биле само 57% од вработените. Претпријатијата кои се обидуваат да ја унапредат нивната ефикасност по пат на реструктурирање, често пати укинуваат прилично голем број менаџмент позиции на ниско и средно ниво. Оваа одлука очигледно ги повредува отпуштените менаџери, а исто така може да ги намали нивоата на задоволство од работата кај менаџерите кои остануваат. Тие можат да стравуваат дека можеби ќе бидат следните кои ќе бидат отпуштени. Дополнително, отпуштањето на останатите менаџери често драматично се зголемува како резултат на реструктурирањето, и тоа може да придонесе за незадоволство.

Организациска посветеност е збир на чувства и убедувања кои ги имаат менаџерите за нивното претпријатие како целина. Менаџерите, кои се посветени на нивните претпријатија, веруваат во она што го работат нивните претпријатија, горди се на она што го застапуваат овие претпријатија и чувствуваат висок степен на лојалност кон нивните претпријатија. Посветените менаџери се со поголема веројатност да одговорат на повикот на должноста, со цел да му помогнат на нивното претпријатие и се со помала веројатност да го напуштат. Организациската посветеност може да биде особено цврста кога вработените и менаџерите вистински веруваат во организациските вредности; таа исто така води до силна организациска култура.

Организациската посветеност може да им помогне на менаџерите да извршуваат некоја од нивните улоги на номинален водач и гласноговорник. За менаџерот е многу полесно да ги убеди другите, внатре и надвор од претпријатието, за вредностите на она што го остварило претпријатието и доколку менаџерот вистински верува во тоа, а е посветен на претпријатието, настојува тоа и да се оствари.

Организациската посветеност може да биде особено цврста кога вработените и менаџерите вистински веруваат во организациските вредности. Организациската посветеност на ефективните лидери е на високо ниво, односно горди се на претпријатието што го застапуваат. Тие се многу лојални и не постои минимална можност да го напуштат претпријатието.

Задоволството од работата и посветеноста промовира поголема ефикасност во работењето на лидерот.

Во многу случаи задачата или работата, сама по себе, е клуч на задоволство и посветеност, како карактеристичен модел на работа, дизајниран во сегашноста. Лидерите

имаат ставови за нивната работа и претпријатие, тоа е збир на чувства и убедувања, што битно влијае на менаџерската ефикасност. Лидерите кои имаат високо ниво на задоволство од работата, обично ја сакаат својата работа, чувствуваат дека се праведно третирани и веруваат дека нивната работа има многу посакувани особини или карактеристики.

Дали менаџерите во различни земји имаат слични или различни ставови? Разликите во нивоата на задоволство од работата на организациската посветеност меѓу менаџерите во различни земји се веројатни, бидејќи овие менаџери имаат различни можности и награди, и бидејќи се судруваат со различни економски, политички или социолошко-културни сили во нивните општи организациски окружувања. Во земјите со релативно високи стапки на невработеност, како што е Франција или Северна Македонија нивоата на задоволство од работата можат да бидат повисоки меѓу вработените менаџери, бидејќи тие можат да бидат среќни што едноставно имаат работа. Нивоата на организациска посветеност од една до друга земја, можат да варираат до обемот до кој земјите имаат законодавство кое влијае на отпуштањата, и обемот до кој граѓаните на земјата географски се подвижни. Како во Франција, така и во Германија, законодавството ги штити работниците (вклучително и менаџерите) од отпуштање. Спротивно на нив, работниците во САД, имаат многу мала заштита. Покрај тоа, менаџерите во САД повеќе се подготвени да се селат, отколку менаџерите во Франција и Германија. Граѓаните во Франција имаат релативно цврсти семејни врски и врски со заедницата; а во Германија, сместувањето е скапо и тешко се обезбедува. Поради тие причини граѓаните на двете земји тендираат да бидат помалку географски подвижни, отколку Американците. Менаџерите кои знаат дека нивната работа е сигурна, и кои безволно се селат (како оние во Германија и Франција), можат да бидат поприврзани кон нивните претпријатија, отколку менаџерите кои знаат дека нивните претпријатија би можеле еден ден да ги отпуштат, и нема да се грижат за географските преселби.

И менаџерот и лидерот се важни за претпријатието. Успешните менаџери мора да бидат и лидери затоа што различни квалитети се поврзуваат со менаџментот и лидерството коишто овозможуваат различни силни страни на претпријатието. Самооценувањето, острата перцепција, да се има слух за потребите на групата, познавање на претпријатието, се карактеристики на ефективните лидери.

Ефикасноста отсекогаш играла улога во успешните бизниси, но во последните неколку децении почна да ја засенува ефикасноста. Пресекот помеѓу ефикасноста и ефикасноста е местото каде што лидерите и нивните тимови се здружуваат за да ја ископаат „рудата на продуктивноста“, суровината што тие заеднички ќе ја растопат во „благородниот метал“: финансиски успех. Тие мора да ги прават вистинските работи и мора да ги прават правилно.

Повеќето лидери обично се придржуваат до еден или два преферирани **стилови на лидерство** со кои се чувствуваат удобно. Но, предизвикот е што големите лидери имаат повеќе лидерски стилови во нивниот прирачник, и тие се вешти во дијагностицирање ситуации и користење на вистински лидерски стилови во вистинско време, според професор Дејвид Џонс, вонреден професор по менаџмент на Универзитетот во Вермонт. Професорот D. Jones идентификува пет стилови извлечени од теорија и истражување на менаџментот што тој смета дека се важни за да сите лидери ги имаат во нивниот прирачник:¹¹⁰

Директен стил: Со овој стил, лидерот не е диктатор, но е многу јасен во поставувањето на целите за извршување на неговиот тим. Тој е вешт во обезбедувањето на структура и вештини за разјаснување на перцепциите на вработените за нивните улоги. Кога е потребно, а ова не е секогаш лоша работа, бидејќи во некои ситуации е потребно, има тенденција кон микро-менаџирање.

Стил на поддршка: Ако лидерот е лесно достапен и сочувствителен, тогаш веројатно е *лидер за поддршка*. Лидерот на поддршка покажува грижа за вработените и ги третира со достоинство и почит. Неговите вработени, пак, се чувствуваат вредни и згрижени. Во време на промени, тие му веруваат дека ќе им помогне да се справат со несигурноста.

Партиципативен стил: Ако лидерот работи напорно за придобивање, преку барање за внесување на вработените, тогаш тој е дефинитивно *лидер за учество*. Тој поттикнува учество на вработените во донесувањето одлуки и, уште поважно, се осигурува да знаат дека нивните ставови ќе бидат и биле разгледани. Во зависност од ситуацијата, се консултира директно со вработените; а понекогаш го делегира неговиот авторитет на вработените кои се вклучени во донесувањето на одлуки.

¹¹⁰ Tracey Maurer, 5 Leadership Styles for Effective Management, достапно на <https://learn.uvm.edu>, пристапено на 22.03.2022

Стил ориентиран кон достигнувања: Ако лидерот секогаш мисли дека тој и неговиот тим може да направи подобро, а воедно ги поттикнува сите да постигнат повисоко ниво, тогаш тој лидер јасно е *ориентиран кон постигнување на перформанса*. Тој сака да постави „растегливи“ цели и да поттикне постојано подобрување. Лидерот ориентиран кон постигнување исто така ги поттикнува вработените и им дава автономија, претпоставувајќи дека ќе го постигнат својот најдобар личен и тимски успех. Тој постојано покажува доверба во способноста на индивидуалните вработени и тимови.

Трансформациски стил: Повеќето лидери се стремат да бидат трансформациони. Таквите лидери водат преку визија. Имаат свое око за иднината, а моделираат и комуницираат со нивното напредно размислување. Таквиот лидер е инспирација за вработените и тие го следат затоа што веруваат во заедничките цели што ги споделил и комуницирал.

Дури и ако лидерите се идентификуваат со само еден или два стила, можат да научат и да аплицираат и други стилови. За секоја ситуација, без разлика дали се работи за комуникација со вработен за слабо сработена задача, инспирирање на искусен тим за да ја постигне поставената цел, или за водење на претпријатието низ време на промени и несигурност, постојат одредени лидерски стилови и соодветни алатки кои може да се користат за да ги постигнат зацртаните цели.

Општо познато е дека Стив Џобс и Бил Гејтс биле извршни директори на Apple и Microsoft, соодветно. Сепак, колку од нас може да ги именуваме другите директори на пониско ниво во Apple или Microsoft, две од најистакнатите глобални корпорации во 21 век?

Во споредба со извршните директори, топ менаџмент тимовите (ТМТ) добиваат многу помалку внимание во академскиот дискурс и во секојдневниот разговор. Ова е сериозен проблем со оглед на тоа што раководството на големите, комплексни корпорации ретко е соло-потфат. Навистина, како што забележал Хамбрик (Hambrick, 2007), корпоративното управување е "заедничка активност" која ја преземаат извршниот директор и топ менаџмент тимовите. Затоа интеракцијата помеѓу извршниот директор и топ менаџмент тимот е област од голем интерес за истражувачите. Една таква неодамнешна студија¹¹¹, од Ејми Колберт (Универзитет во Ајова), Мареј Барик (Универзитетот Тексас А

¹¹¹ Barrick, M., Bradley, B., Kristof-Brown, A., & Colbert, A. (2007). The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557.

& M) и Брет Бредли (Универзитетот во Оклахома), се обиделе да стекнат подобро разбирање за тоа како особините на личноста и лидерството на директори (извршни директори и топ менаџмент тим) влијае врз организациската ефективност.¹¹²

Признавајќи дека извршните директори имаат единствена позиција во рамките на врвните менаџмент тимови, тие теоретизираат дека личните особини на извршниот директор и врвниот менаџмент тим одделно ќе влијаат на организациската ефективност. Слично на тоа, извршниот директор и врвниот менаџмент тим во трансформационото лидерство, исто така, било предвидено да влијаат на организациската ефективност. Трансформационото лидерство било замислено како канал помеѓу ликовите на извршните директори (извршни директори и врвниот менаџмент тим) и организациската ефективност. Студијата е уникатна бидејќи ги интегрира теориите за личноста и лидерството со перспектива на повисоките ешалони, за подобро да се разбере како клучните карактеристики на врвниот менаџмент тим влијаат на ефективноста на претпријатието. Колберт и нејзините колеги ги зацврстиле психолошките конструкции на извршните директори и врвниот менаџмент тим во пет-факторскиот модел на личноста од Barrick и Mount (1991). Лидерството за трансформација било дефинирано како мотивирање на другите да одат подалеку од сопствениот интерес, да работат за доброто на групата или претпријатието (Bass, 1985). Организациската ефективност била замислена во поглед на финансиските перформанси и здружената посветеност на претпријатието (се однесува на индивидуалната перцепција на психолошката врска помеѓу вработените и претпријатието).

Податоците за оваа студија дошле од големиот број на податоци, коишто Колберт и нејзините колеги ги развиле врз основа на информации собрани од кредитните униии, кои се "суштински кооперативи за посредување во финансирање", каде што членовите се сопственици на потрошувачи кои ја обезбедуваат "и побарувачката и понудата на заеми" (Smith, Cargill, & Meyer, 1981). Голем дел од овој збир на податоци бил рачно собран од извршни директори, потпретседатели, други високи извршни директори (членови на топ менаџмент тимови) и од директни известувачи до врвниот менаџмент во 96 кредитни сојузи ширум САД. Директорите обезбедиле листа на членови на врвните менаџмент тимови врз

doi:10.2307/20159872

¹¹² Purkayastha, Anish & Vishal, Gupta (2015): How do Personality and Leadership Styles of Top Managers Influence Organization Effectiveness? *Academy of Management Perspectives*, pp 4-6

кои се потpirале да формулираат и спроведат стратегиски и тактички иницијативи, како и директни извештаи на овие членови на врвните менаџмент тимови. Извршните директори, членовите на врвните менаџмент тимовите и трите случајно избрани директни извештаи на секој член на врвниот менаџмент тимовите биле анкетирани да собираат податоци. Приближно една година по собирањето на податоците од анкетата, организациските перформанси биле измерени со користење на архивски извори.

Од карактеристиките на личноста испитани во оваа студија (совесност, емоционална стабилност и отвореност кон искуството), само совесноста на членовите на врвните менаџмент тимови и совесноста на извршниот директор директно влијаат на организациските перформанси. Неочекувано, ниту личноста на извршниот директор, ниту на членовите на врвните менаџмент тимови, не биле поврзани со организациската посветеност. Недостатокот на емпирска поддршка за влијанието на личноста врз посветеноста е клучен наод, со оглед на потенцијалното влијание на организациските заложби за задржување и ангажирање на вработените (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

Улогата на трансформационото лидерство во преведувањето на карактеристиките на личноста во организациската ефективност било посуптилно отколку што се очекувало. Две особини на личноста (емоционална стабилност и отвореност на извршниот директор) ги зафатиле организациските перформанси и посветеност преку трансформационото лидерство на извршните директори. Интересно, трансформационото лидерство на врвните менаџмент тимови не покажало слични посредувачки карактеристики меѓу личноста на членовите на врвните менаџмент тимови и организациската ефективност.

Клучно прашање за истражувачите и практичарите е дали организациската ефективност е повеќе погодена од колективното присуство на извршниот директор и врвниот менаџмент тим или нивното посебно присуство. Колберт и нејзините колеги откриле дека комбинираното влијание на извршниот директор и врвниот менаџмент тим врз организациските перформанси и колективната определба е посилено.

Колберт и нејзините колеги, во погоре цитираната студија, констатирале четири заклучоци од нивното истражување. Прво, свеста на врвниот менаџмент тим, особина за личност која ја опфаќа упорноста, дисциплината и ориентацијата на постигнувањата, доведува до супериорни организациски перформанси. Второ, трансформационото лидерство од страна на извршниот директор и врвниот менаџмент тим позитивно влијае врз

организациската ефективност. Поконкретно, членовите на врвниот менаџмент тим ја обликуваат организациската ефективност преку влијанието што го имаат врз колективната заложба на вработените кон претпријатието. Трето, извршните директори имаат посебна улога, одвоено од другите членови на врвниот менаџмент тим, а врвните менаџмент тимови влијаат на организациските перформанси надвор од ефектите што произлегуваат од извршниот директор. Конечно, истражувајќи алтернативни концепции за составот на тимот, Колберт и нејзините колеги заклучиле дека присуството на еден извршен директор на врвниот менаџмент тим со негативна совест може негативно да влијае на организациските перформанси.

Во смисла на практични импликации, Колберт и нејзините колеги заклучиле дека и совесноста и трансформационото лидерство треба да се земат предвид при сукцесивното планирање и менаџерскиот развој на горното ниво на ешалонот. Тие, исто така, ги поттикнале членовите на корпоративниот одбор да присуствуваат во врвните менаџмент тимови како целина, а не само извршниот директор, кога повикуваат на промени во не толку успешните претпријатија. Високите раководители би било добро да бараат поголеми одговорности и можности за лидерство во нивните претпријатија, бидејќи тие позитивно придонесуваат за организациската ефективност над и надвор од влијанието на извршниот директор.

3.6. Проактивен, интегративен и компензиран систем на менаџерска ефикасност

Рамките имаат заедничка цел да ги зголемат перформансите на претпријатието (или одделението што се изучува), но тие се разликуваат во начинот на справување со оваа севкупна цел. Во некои претпријатија, овие различни рамки за управување со перформанси се натпреваруваат за вниманието на менаџерите и организациските ресурси. Оваа ситуација се јавува кога претпријатието е структурирано по традиционалните функционални силоси: контрола, маркетинг, финансии, управување со ризик, стратемско планирање итн. Ова е нездрава ситуација, каде што многу средства се трошат, а вработените се фрустрирани. Всушност, ова ја докажува потребата за поинтегриран пристап во управувањето со перформансите - да се искористат алатките и техниките што се појавија во последните неколку години. Со цел да се развие оваа поинтегрирана рамка, треба да се користи

концептот на интегрирано управување со перформансите, што се дефинира како процес што му помага на претпријатието да формулира, имплементира и да ја промени својата стратегија за да ги задоволи потребите на засегнатите страни. Појдовната точка е дека претпријатијата што развиваат добри стратегии и ги спроведуваат правилно ќе постигнат супериорни долгорочни перформанси за нивните различни засегнати страни. Како што покажува слика 3-4, постигнувањето супериорни перформанси е крајната цел на секој менаџмент систем. Успехот на едно претпријатие зависи од присуството на здрава, добро формулирана и ефективно имплементирана стратегија. Ова не мора да значи дека стратегијата треба да се запише во детални планови, но претпријатието треба да развие конзистентност на насоката, врз основа на јасен поглед на „играта што се игра“ и насоки за натпреварување со цел да се постигне позиција на предност.

Слика 3-4. Интегрирано управување со перформансите поставено во поширок контекст



Извор: Kurt Verweire and Lutgart Van den Berghe: Integrated Performance Management: towards a more integrated framework, Edited by Kurt Verweire and Lutgart Van Den Berghne (2004), in *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, Sage Publications, London, p.86.

Меѓутоа, што и да дојде на прво место, одлуки или дејствија, овие два елемента се гледаат како основни елементи на процесот на креирање и имплементација на стратегијата. Така, стратегијата произлегува од меѓусебната поврзаност помеѓу донесените одлуки и преземените дејствија во сите компоненти на Интегрираната рамка за управување со перформанси. Оваа рамка се состои од:¹¹³

- Насоки и процеси за поставување цели;
- Оперативни процеси;
- Процеси за поддршка;
- Процеси на евалуација (следење) и контрола;
- Процеси, системи и структури кои создаваат посветеност и мотивација (што е компонента на организациско однесување).

Во секое претпријатие, без разлика на големината, важно е менаџментот да разбере што прават вработените, како го прават тоа и зошто го прават тоа. Без воспоставен систем за дефинирање улоги, разбирање на индивидуалните предности и слабости, обезбедување конструктивни повратни информации, активирање интервенции и наградување на позитивното однесување, многу е потешко за менаџерите ефикасно да ги водат своите вработени. Ангажирањето на вработените е во фокусот на секој менаџерски тим. Во годишниот систем за проценка, целите ќе бидат дадени на почетокот на годината, а потоа ќе се прегледаат 12 месеци подоцна за да се види дали се исполнети. Овој временски период е долг, и доколку е без повратни информации или повремени проверки на состојбата, тоа е речиси сигурен начин на „убивање“ на ангажманот на вработените. Всушност, 94% од вработените претпочитаат нивниот менаџер да им дава повратни информации и можности за развој во реално време, а 81% би претпочитале најмалку квартални прегледи од нивниот менаџер. Кога биле анкетирани, вработените имале некои негативни чувства за годишниот систем за проценка:¹¹⁴

¹¹³ Kurt Verweire and Lutgart Van den Berghe (2004): *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, Sage Publications, London, p.87.

¹¹⁴ Performance Management: 15 Employee performance management best practices достапно на <https://www.valamis.com/>, пристапено на 05.08.2021

- 62% од вработените сметаат дека нивниот преглед на перформансите бил нецелосен;
- 48% не се чувствуваат удобно да покренат дискусија со својот менаџер помеѓу прегледите на перформансите;
- 61% сметаат дека процесот е застарен;
- 74% сметаат дека би биле поефикасни со почести повратни информации;
- 68% од менаџерите не дознаваат за проблемите со кои се соочуваат вработените до прегледот на нивната работа.

Како што се зголемува ангажманот на вработените, неколку клучни показатели за успешност покажуваат успешни исходи. Отсуството од работа, обртот на вработени и дефектите во квалитетот се намалуваат за најмалку 25%, а често и повеќе, во целина. Искуството на клиентите, продуктивноста и профитабилноста покажуваат позитивни резултати, слика 3-5.

Слика 3-5. Ефект на ангажманот на вработените врз клучните показатели за успешност.



Извор: Performance Management: Best Practices and Examples, March 31, 2021, <https://www.valamis.com>, пристапено на 5 август 2023

Постојат пет главни цели на управувањето со перформансите:

1. Развивање јасни дефиниции за улоги, очекувања и цели,
2. Зголемување на ангажманот на вработените,
3. Развивање менаџерски, лидерски и тренерски вештини,
4. Зголемување на продуктивноста преку подобри перформанси,
5. Развивање на програма за наградување на перформанси што го стимулира постигнувањето.¹¹⁵

Овие цели за управување со перформанси покажуваат јасен пат од развој на цели до наградување на зголемено постигнување. Ако една од овие цели за управување со перформанси не е направена добро, тогаш другите ќе страдаат како резултат на тоа.

3.7. Методи за развој на менаџерска ефикасност

Развивањето менаџерски вештини е важно за сите професионалци. Според Светскиот економски форум, управувањето со човечки ресурси е една од првите 10 вештини потребни за да напредува на денешниот пазар на труд. Дополнително, истражувањето на Gallup¹¹⁶ покажува дека претпријатијата со талентирани менаџери доживуваат поголема профитабилност, зголемено ниво на продуктивност и повисоки оценки за ангажман на вработените - нагласувајќи колку менаџментот е од витално значење за културата и успехот на претпријатието.

Без разлика дали се работи за менаџер во подем или искусен менаџер, постојат фази што може менаџерот да ги преземе за да го подобри начинот на кој ги надгледува и води луѓето, производите и проектите.

Методите кои се најшироко користени за евалуација на менаџерската ефикасност на претпријатието се претставени преку следните модели:¹¹⁷

¹¹⁵ Performance Management: Best Practices and Examples <https://www.valamis.com> , March 31, 2021, пристапено на 15.08.2022

¹¹⁶ Adam Hickman, Ph.D, Why Manager Development Is a Top Goal for Leaders This Year, 01.01.2020, достапно на <https://www.gallup.com>, пристапено на 05.08.2021

¹¹⁷ Valeria Anatolevna Cheymetova, Vladimir Vasilyevich Scherbakov: Methodological approaches to managerial efficiency evaluation of organization, Revista, 30.06.2017, достапно на: <https://www.revistaespacios.com>, пристапено на 05.08.2021

1. Лоренц Мејсел Балансиран (урамнотежен) систем за картички за оценување (BSC) - модел развиен во 1992 година. Моделот ги одразува параметрите или критериумите (блокови), кои ги опишуваат односите со потрошувачите, внатрешната активност во претпријатието, финансиската поддршка за менаџерските одлуки и перспективата на развојот на човечки ресурси. Моделот се базира на идејата дека менаџментот на претпријатието е лојален на вработените во претпријатието, затоа, проценката на менаџерската ефикасност треба да се спроведе не само врз основа на системските процеси и елементи, туку и врз вработените во претпријатието (Sibirskaaya, 2014). Овој модел претставува методолошка основа за развивање на прочуениот модел на Нортон-Каплан.

2. Модел на Нортон-Каплан или балансиран (урамнотежен) систем на картички за оценување (систем за балансирана картичка за пресметка, систем за индикатори за балансирана проценка и систем за урамнотежени показатели за перформанси) е стратегиски систем за управување кој овозможува проценка на неговата ефективност, што ги одразува целите и задачите на претпријатието преку картичката за резултати. Моделот бил развиен во 2001 година и првично бил наменет исклучиво за проценка на перформансите на претпријатијата во банкарскиот сектор. Картичката е поделена на блокови слично на моделот Мејсел, но „перспективата за човечки ресурси“ се заменува со „иновација, развој и учење“ (Kaplan, 2003).

3. Стјуарт Стерн го разви концептот на „управување базирано на EVA - Economic Value Added“ (Економска додадена вредност), што е систем на показатели за финансиско управување што поставува единствена основа за донесување менаџерски одлуки од основни и неоперативни кадри. Моделот овозможува симулирање, следење, спроведување и оценување на донесените менаџерски одлуки кон само една насока за корпоративен развој, имено, обезбедување додадена вредност за инвестициите на акционерите. Во однос на ефикасноста на управување, базирана на економска додадена вредност, Стерн ги одредува 4М (Measurement, Management system, Motivation, and Mindset): Мерење, менаџмент систем, мотивација и начин на размислување (Makarenko, 2008).

4. К. МекНер, Р. Ланч и К. Крос, во 1990 година претставиле модел, наречен „Пирамида на ефикасност“. Моделот се базира на односот на корпоративната стратегија фокусирана на потрошувачите со финансиските перформанси на претпријатието, што е надолнето со неколку клучни индикатори за квалитет. Традиционалните менаџерски информации треба

да произлегуваат само од врвот на организацијата. „Пирамида на ефикасност“ се базира на глобални концепти за управување со квалитет, индустриско инженерство и сметководство базирано на „акции“. Акциите се сфаќаат како нешто што го прават луѓе или машини за да ги задоволат потребите на потрошувачите.

5. Кристофер Адамс и Питер Робертс во 1993 година предложија модел, наречен EP2M. Според Адамс и Робертс, важно е тоа што го прави компанијата во следните четири области: сервисирање на потрошувачите и пазари; подобрување на внатрешните процеси (зголемување на ефикасноста и профитабилноста); промени и управување со стратегија; и сопственост и слобода на дејствување (Ivlev, 2002). Кога ги генерализираме опишаните модели, можеме да претставиме методологија за евалуација на менаџерската ефикасност, која се базира на следните три групи индикатори: 1) индикатори што ја покажуваат структурната и функционалната организација на претпријатието; 2) индикатори што го одразуваат квалитетот и ефективноста на системот за управување; 3) индикатори кои го карактеризираат влијанието на системот за управување врз финансиските и производствените перформанси на претпријатието.

Градењето кариера како деловен професионалец по завршување на високото образование дава можност да се фокусирате на подобрување на ефективноста на претпријатието. Организационската ефективност се однесува на ефикасноста на бизнисот; сепак, професионалецот мора да се фокусира и на квалитетни услуги. Клучот за ефикасноста на претпријатието е користење на вистинските алатки и стратегии за да се постигне одредена цел.¹¹⁸

1. **Да се искористат човечките ресурси.** Одделението за човечки ресурси на секое претпријатие игра клучна улога во организационската ефикасност на претпријатието. Според Форбс¹¹⁹, персоналот за човечки ресурси обезбедува помош во организационската ефикасност преку помагање при дизајнирање на нови деловни стратегии. Бидејќи професионалците за човечки ресурси во едно претпријатие играат суштинска улога во ангажирањето нови вработени, тие исто така влијаат врз целите на претпријатието.

¹¹⁸ 5 Strategies to Improve Organizational Effectiveness, CССК Online 18.08.2016, достапно на: <https://www.centralchristian.edu>, пристапено на 05.08.2021

¹¹⁹ Edward E. Lawler III, HR Should Own Organizational Effectiveness, 11.02.2014, <https://www.forbes.com/> пристапено на 05.08.2021

За подобрување на организацијата, потребно е професионалците за човечки ресурси да бидат вклучени во дизајнот и имплементацијата на промените во претпријатието. Тие нудат уникатни перспективи што лидерите може да ги превидат и да одиграат активна улога во идентификувањето на вистинските професионалци за нови позиции во претпријатието.

2. Фокусот да биде на образование и раст. Организациското лидерство бара активни мерки за работа со различни групи и поединци. Лидерот мора да ги разбере предностите и слабостите на различни професионалци пред да направи план за акција за подобрување на ефективноста на претпријатието.

Пред да се направат какви било промени во претпријатието, менаџментот треба да размисли за образованието на професионалците во различни области на бизнисот. Треба да се знаат нивните способности, вештини и јаки страни. Да се идентификуваат нивните слабости или области каде специфични професионалци се соочуваат со тешкотии кога работат како тим.

По идентификување на предностите и слабостите на професионалците со различно образовно потекло, фокусот треба да биде на растот на претпријатието преку градење ефективни тимови. Потребно е да се развијат тимови со дополнителни вештини и јаки страни. Да се поттикнат професионалците да работат кон специфични цели и да даваат задачи врз основа на нивните вештини, знаења и позадина. Ефикасноста во едно претпријатие бара разбирање на различни професионалци и нивната улога во бизнисот, како и начини за подобрување на нивните способности или искористување на уникатни вештини.

3. Да се имаат предвид потрошувачите. Организациската ефикасност работи добро само кога се проценуваат потребите и интересите на потрошувачите. Управувањето со квалитетот е исто толку важно како и целокупната ефикасност на претпријатието. Ако професионалецот не обезбеди квалитетен производ или услуга, тогаш потрошувачите бараат алтернативи за нивните потреби и цели.

Секогаш е добро да се има т.н. *feed back* (повратна информација) од потрошувачите, односно да се побара од нив да пополнат анкети или да одговорат на прашања во врска со дадените услуги. Треба да се открие што сакаат потрошувачите од претпријатието или услугите што ги сметаат за највредни за нивните потреби и цели. Оние бизниси кои имаат

директна интеракција со купувачот, можат да обезбедат анонимни опции за купувачите да пополнат поплаки или да дадат повратни информации.

Во денешно време, многу едноставно, преку користење на социјалните медиуми или други онлајн алатки, може да се добијат повратни информации од потрошувачите. Пожелно би било да им се дозволи на потрошувачите да остават коментари или да укажат на слабостите на претпријатието со поставување прашања на социјалните медиуми или блог на претпријатието.

4. Да се работи на квалитетни услуги или производи. Иако потрошувачите играат улога во ефективноста на претпријатието, бизнисот исто така мора да идентификува соодветно ниво на квалитет за обезбедените производи или услуги. Клучот е фокусирање на баланс на квалитет со ефективни решенија. Целта на секој бизнис е да ги подобри производите без да надмине одреден буџет или ценовен опсег.

Организациското лидерство бара активно учество во процесите на донесување одлуки. Потребен е совет од професионалци во различни области на бизнисот за подобрување на производите без зголемување на трошоците за материјали. Треба да се размисли за начините за намалување на времето потребно за постигнување на конкретни цели, без намалување на квалитетот на финалниот производ или услуга.

Вклучувајќи различни професионалци од повеќе области во процесот на донесување одлуки, лидерот добива повеќе перспективи и идеи за подобри начини за подобрување на претпријатието.

5. Употреба на технологијата. Технолошките алатки играат суштинска улога во ефикасноста и ефективноста на претпријатието. Денес се користат компјутери, таблети или паметни телефони за да се подобри ефикасноста на претпријатието. Се користат софтвери или алатки за споделување и ажурирање на различните членови на тимот со состојбата на некој проект, дури и кога тие не работат активно на одреден дел од проектот.

Потребна е помош од технолошки професионалци за да се одредат најдобрите начини за заштита на деловните информации и информациите поврзани со потрошувачите, без да се надмине одреден буџет. Се користат софтверски програми дизајнирани специјално за да се подобри ефикасноста или ефективноста на канцелариската работа. На пример, се користат табеларни пресметки за подобра организација или се воспоставуваат

канцелариски системи за споделување информации помеѓу членовите на тимот или различни професионалци во бизнисот.

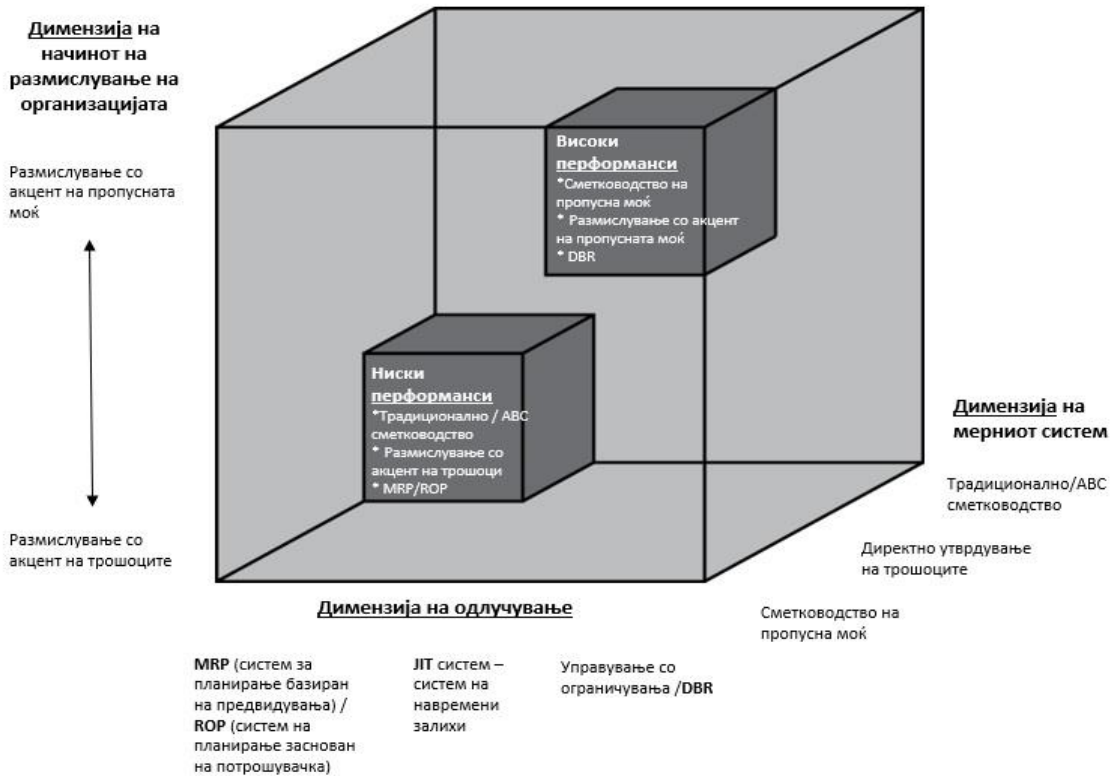
Организациската ефективност е деловна стратегија дизајнирана да ја подобри ефикасноста на претпријатието без да го намали квалитетот на производите или услугите. Работејќи со професионалци во различни области или на различни образовни нивоа, лидерот добива нови идеи за да помогне во намалувањето на трошоците, подобрување на производот и обезбедување квалитетна услуга за потрошувачите.

3.7.1. Ориентирани кон системските стеги на бизнисот

Во суштина, теоријата вели дека колку е поголем степенот на ориентација на пропусната моќ, толку ќе бидат поголеми организациските перформанси. Трите димензии на ориентацијата на пропусната моќ се организациски начин на размислување, системи за мерење на перформанси и донесување одлуки.

Претпријатијата што се високи во сите три димензии се очекува да имаат подобри перформанси од претпријатијата кои се ниски во една или повеќе димензии. Слика 3-6 ги илустрира трите димензии на ориентацијата на пропусната моќ.

Слика 3-6, Димензии на ориентација на пропусната моќ



Извор: Lynn Boyd, Mahesh Gupta (2004): Constraints management. What is the theory? *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 4, p. 353

Во моделот се прикажани три клучни аспекти и тоа:

Првата димензија, **организацискиот начин на размислување**, се однесува на тоа како претпријатието ги формулира своите стратегии и стремежи. Во контекстот на управување со ограничувањата (Constraints Management), теоријата се фокусира на идентификација и управување со ограничувањата во претпријатието. Ова вклучува препознавање на тие аспекти кои ги ограничуваат перформансите и способностите на претпријатието за постигнување на своите цели. Во оваа димензија, претпријатијата се поттикнуваат да размислуваат долгорочно и иновативно, да ги идентификуваат и управуваат со ограничувањата како дел од нивната стратегиска придобивка.

Втората димензија, **системите за мерење на перформанси**, се однесува на начинот на кој претпријатието ги следи и оценува своите активности и резултати. Во овој контекст, теоријата на управувањето со ограничувањата предвидува развивање на напредни системи

за мерење и мониторинг на ограничувањата и нивното влијание врз перформансите. Овие системи се користат за да се препознаат слабостите и можностите за подобрување во реално време, што овозможува брзо и ефикасно реагирање на промени во околината.

Третата димензија, **донесување на одлуки**, се однесува на процесот на избор на стратегии, инвестиции и управување со ризиците. Во рамките на теоријата на управување со ограничувањата, одлуките се донесуваат базирани на добра информираност и анализа на ограничувањата и можните решенија. Претпријатијата се поттикнуваат да бидат флексибилни и брзи во донесувањето на одлуки, со фокус на потребите на претпријатието и неговата способност да се адаптира на менливите услови.

Според оваа теорија, претпријатијата кои ги интегрираат овие три димензии на ориентацијата на пропусната моќ се во положба да постигнат подобри перформанси и конкурентски предности во своите индустрии.

3.7.2. Ориентирани кон бихејвиористичките менаџерски тренинзи

Професионалната обука е од витално значење за да им помогне на вработените да го организираат своето размислување за проблематични однесувања и да развијат проактивни вештини кои се фокусираат на превенција и почитување. Еве шест безбедни и ефективни стратегии за управување со однесувањето, за да се остане смирен и професионален за време на предизвикувачки ситуации.¹²⁰

1. Внимавање на сопствената реакција. Витална компонента на управување со тешко однесување е да знаете дека вашето однесување влијае на однесувањето на другите. Она што го кажувате или правите како одговор на однесувањето на поединецот влијае врз тоа дали однесувањето ескалира или престанува. Кога сте свесни за овој фактор и кога сте опремени и „вооружени“ со други ефективни и докажани стратегии за управување со однесувањето, ќе можете подобро да го де-ескалирате тешкото однесување и да им помогнете на поединците да ја вратат контролата и да направат позитивен избор.

2. Одржување рационална објективност. Кога сте рационално објективни, ја

¹²⁰ Behavior Management Strategies, CPI, August 17, 2012, <https://www.crisisprevention.com>, пристапено на 05.08.2021

одржувате контролата со тоа што лично не преземате негативни коментари или постапки. Без оваа клучна способност, членовите на тимот може да реагираат инстинктивно или дефанзивно, што само ќе ја ескалира ситуацијата. Опремени со оваа вештина, вие сте поспособни да го ослободите предизвикувачкото однесување и да поттикнете позитивно однесување.

3. Внимателност кон другите. Кога луѓето се чувствуваат игнорирани, маргинализирани или незгрижени, тие често лошо се однесуваат. Ефикасен начин да се спротивстави на вознемиреноста на една личност е да ги потврди нејзините чувства. Обрнете внимание на она што таа го вели. Дајте и на таа личност многу личен простор. Покажете, преку вашите изрази на лицето и говорот на телото, дека слушате и можете да и ги отстраните причините за вознемиреност, дајте им причина да ја вратат контролата.

4. Користење позитивно самободрење. Потсетете се дека, кога сте цел на испад или негативна ситуација, вие сте ретко причина за однесувањето. И исто како што размислувањето „не можам да се справам со ова“ може да предизвика да реагираат на еден начин, кажувајќи си себеси „Знам што да правам“ ќе предизвика попродуктивен одговор.

5. Препознавање на сопствените граници. Да се биде професионалец не значи дека можете да се справите со сè. Знаењето дека имате поддршка и засилување е клучно за да останете под контрола на сопственото однесување и да одговорите соодветно. Прифатете ги вашите граници и имајте на ум дека понекогаш најдобрата одлука е да дозволите некој друг да ја преземе работата.

6. Преиспитување. Преиспитувањето по секој инцидент и зборувањето за инцидентот може да помогне да се ослободите од стресот. Исто така, важно е да размислите што е направено добро и како да одговорите подобро следниот пат кога ќе се појави слична ситуација.

Кои модели за управување со однесување се користат во училиштата? Разгледувањето на различните модели на управување со однесувањето, што се користат од страна на наставниот персонал во училиштата, може да помогне и да најде своја применливост во управувањето со однесувањето на вработените во еден тим или претпријатие. Следуваат кратки описи на некои од различните модели на управување со однесувањето што се користат во училиштата. Табела 3-4 дава пример од најчесто користените модели.¹²¹

¹²¹ Ronald C. Martella, J. Ron Nelson, Nancy E. Marchand-Martella & Mark O'Reilly (2012) *Comprehensive*

Табела 3-4 Примери за модели кои се користат во училиштата

Модел	Клучни аспекти
Наметлива дисциплина	<p>Наставниците имаат право да ја одредат структурата на животната средина, правилата и рутините што ќе го олеснат учењето.</p> <p>Наставниците имаат право да инсистираат учениците да се усогласат со нивните стандарди.</p> <p>Наставниците треба однапред да подготват план за дисциплина, вклучувајќи изјави за нивните очекувања, правила, рутина и видот на методот на дисциплина што ќе се користи ако и кога учениците се однесуваат лошо.</p> <p>Учениците немаат право да се мешаат во учењето на другите.</p> <p>Кога учениците не се однесуваат на начин конзистентен со очекувањата на наставникот, наставниците можат да одговорат на еден од трите начини: ненаметливо со предавање на своите ученици, непријателски со покажување лутина или наметливо со мирно инсистирање и претпоставување дека учениците ќе ги исполнат овие очекувања.</p> <p>Учениците избираат да се однесуваат лошо, а наставниците не треба да ги прифаќаат нивните изговори за такво лошо однесување.</p> <p>Наставниците треба да користат позитивни и негативни последици за да ги убедат учениците дека е во нивна корист да се однесуваат соодветно.</p> <p>Наставниците не треба да се чувствуваат лошо ако се принудени да користат остро негативни последици, кога е потребно, бидејќи учениците сакаат наставниците да им помогнат да се контролираат.</p> <p>Наставниците имаат право да бараат помош од родителите и училишните администратори кога се справуваат со лошото однесување на учениците.</p>
Логични последици	<p>Несоодветното однесување е мотивирано од потсвесни потреби, на пример, да се привлече внимание, да се примени моќ, да се одмазди или да се покаже несоодветност.</p> <p>Ако мотивот за внимание е задоволен, нема да се манифестира несоодветно однесување поврзано со други мотиви.</p> <p>Учениците можат да научат да ги разберат сопствените мотиви и да го елиминираат лошото однесување со тоа што наставниците ќе им помогнат да истражат зошто се однесуваат така како што се однесуваат.</p>

	<p>Презентирањето на учениците нуди доволна основа врз основа на која тие можат да научат да бидат одговорни.</p> <p>Учениците реагираат на животот врз основа на редоследот на нивното раѓање.</p> <p>Учиме преку нашата интеракција со нашата околина. Во рамките на оваа интеракција, нашите однесувања се изложени на природни, произволни и логични последици.</p> <p>Природните последици обично се најнефективната форма на негативни последици.</p> <p>Ако не можеме да се потпреме на природни последици под сите околности, можеме да користиме произволни или логични последици.</p> <p>Кога наставниците имаат можност да користат произволни или логички последици, треба да се изберат логични последици затоа што учениците се однесуваат посоодветно кога страдаат од логичните последици за нивното лошо однесување.</p>
Модел	Клучни аспекти
Терапија на реалноста	<p>Учениците се самоконтролираат и можат да научат да управуваат со сопственото однесување.</p> <p>Учениците учат одговорно однесување со испитување на целиот спектар на последици за нивното однесување и со донесување вредни судови за нивното однесување и неговите последици.</p> <p>Однесувањето на ученикот се состои од напор да се задоволат личните потреби за опстанок, припадност и љубов, моќ, слобода и забава.</p> <p>Учениците имаат уникатен начин за задоволување на сопствените потреби.</p> <p>Учениците не можат да бидат принудени да го сменат она во што веруваат за тоа како најдобро да ги задоволат нивните потреби.</p> <p>Мора да има топла, поддржувачка средина во училницата каде што учениците можат да завршат квалитетна работа и да имаат убаво чувство за себе.</p> <p>Од учениците треба да се бара да работат само корисна работа, да го прават најдоброто што можат и да ја оценат сопствената работа за да ја подобрат.</p> <p>Правилата треба да се развијат во училницата.</p> <p>Наставниците треба да воспостават ниво на меѓусебна почит со учениците.</p> <p>Принудата никогаш не треба да се користи во училиштата за да се контролира однесувањето на учениците. Ако се користи принуда, ќе преовладува недовербата.</p>

Модел	Клучни аспекти
Љубов и логика	<p>Самоконцептот на секој ученик е секогаш главен фактор.</p> <p>На учениците секогаш треба да им се остави чувство како да имаат одредена контрола.</p> <p>Еднаква рамнотежа на последици и емпатија треба да ја заменат казната секогаш кога е можно.</p> <p>Од учениците треба да се бара да размислуваат повеќе отколку што прават возрасните.</p> <p>Постојат три вида стилови на настава и родителство: хеликоптери, наредници и консултанти.</p> <p>Наставниците треба да се фокусираат да бидат консултанти на нивните ученици.</p> <p>Возрасните треба да постават цврсти граници на нежен начин без лутина, предавања или закани.</p> <p>Кога учениците предизвикуваат проблем, наставниците треба да возвратат на начин полн со љубов.</p>
Модел на Ginott (1971)	<p>Однесувањето на учениците може да се подобри ако наставниците поефективно комуницираат со учениците, третирајќи ги со разбирање, љубезност и почит.</p> <p>Позитивната комуникација од страна на наставниците го подобрува самоконцептот на учениците, што произведува подобра дисциплина во училиницата.</p> <p>Треба да се користи хармонична комуникација, бидејќи учениците не можат да размислуваат правилно ако не се чувствуваат правилно.</p> <p>Учениците можат да научат да бидат одговорни и автономни.</p> <p>Прифаќањето и појаснувањето на чувствата на учениците ќе го подобри нивното однесување во училиницата.</p> <p>Неправилната употреба на пофалби ја поттикнува зависноста на учениците од наставниците.</p> <p>Казнувањето поттикнува несоодветно однесување на учениците.</p> <p>Навредувањето на учениците предизвикува бунт.</p> <p>Промовирањето на соработката ја зголемува добрата дисциплина.</p> <p>Наставниците можат да ги подберат своите односи со учениците со тоа што ќе го прекинат нивниот јазик на одбивање и ќе користат јазик за прифаќање, повикувајќи ги учениците да соработуваат, наместо да бараат да се појави одредено однесување, обезбедувајќи прифаќање и признание за однесувањето на учениците, доделување достоинство на учениците, изразувајќи гнев со пораки во прво лице, „Јас“ пораки,</p>

	<p>наспроти пораки во второ лице „Вие пораки“, користејќи прецизен јазик отколку претерано преговарање, и давајќи благодарни пофалби што го опишуваат однесувањето на учениците, а не способноста.</p> <p>Наставниците треба да моделираат самодисциплина за да им покажат на своите ученици како да се справат со проблемите.</p>
Модел	Клучни аспекти
Модел на Kounin (1970)	<p>Негативните или позитивните потези на наставниците кон учениците зрачат (ефект на бранување) и влијаат врз другите.</p> <p>Учениците треба да бидат контролирани од нивните наставници.</p> <p>Контролата може да се подобри со зголемување на јасноста и цврстината на ограничувањата (т.е. забелешките со цел да се запре лошото однесување).</p> <p>Наставниците можат да ја подобрат контролата со прикажување „сведоштво“ (т.е. да бидат свесни за она што се случува околу нив).</p> <p>Наставниците треба да го користат „моментумот“ со започнување на предавањата веднаш по почетокот на часот, одржување на предавањата во движење со малку застој, завршување на предавањата и ефикасен премин од една на друга лекција.</p> <p>Наставниците треба да постигнат „глаткост“ во лекцијата со отстранување на непотребно мешање или промени што им попречуваат на учениците.</p> <p>Наставниците можат да користат групно предупредување со тоа што ќе го привлечат вниманието на учениците за да ги информираат за она што се очекува.</p> <p>Учениците треба да бидат активни во учењето, барајќи од нив да одговараат на прашања, да покажат концепти или да објаснат како се прави нешто.</p> <p>Наставниците можат да контролираат или да влијаат врз неколку активности одеднаш со употреба на „преклопување“.</p> <p>Учениците се поуспешни кога наставниците ги прават часовите интересни, избегнувајќи „заситување“ (т.е. кога учениците се досадуваат или стануваат фрустрирани, тие имаат тенденција да станат помалку заинтересирани за некоја тема).</p> <p>Лекциите и работата во училишната клупа треба да бидат пријатни, но предизвикувачки.</p> <p>Кога учениците се соодветно идентификувани како проблематични ученици и кога потезите на наставниците се правилно темпирани, можна е поголема контрола на однесувањето на учениците.</p>

Модел	Клучни аспекти
Модел на Jones (1987)	<p>Децата треба да бидат контролирани за да се однесуваат правилно.</p> <p>Наставниците можат да постигнат контрола преку невербални знаци и движења, пресметани за да ги доближат физички што поблиску до учениците.</p> <p>Родителите и администраторите може да се користат за да добијат контрола врз однесувањето на учениците.</p> <p>Наставниците треба да покажат групи на вештини, вклучувајќи го и говорот на телото и лесно да се имплементираат системи за стимулација базирани на групи, поврзани со академска содржина користејќи го т.н. „правило на бабата“.</p> <p>Столчињата и клупите на учениците треба да бидат организирани така што учениците ќе бидат лесно достапни.</p> <p>Наставниците треба да користат графички потсетници што даваат примери и упатства, брзо да ги пофалат учениците дека направиле нешто правилно и да дадат директни предлози што ќе ги натераат учениците да продолжат понатаму и веднаш да заминат.</p> <p>Наставниците треба да користат добра структура во училницата, поставување на ограничувања, обука за одговорност и системи за поддршка.</p>
Карактерно образование	<p>Карактерното образование промовира основни етички вредности и вредности за изведба.</p> <p>Учениците учат да ги разберат, да се грижат и да дејствуваат според овие основни етички вредности и вредности за изведба.</p> <p>Програмите треба да ги опфатат сите аспекти на училишната култура.</p> <p>Наставниците треба да поттикнат грижлива училишна заедница.</p> <p>На учениците треба да им се дадат можности за морална акција.</p> <p>Карактерното образование ги поддржува академските достигнувања.</p> <p>Програмите се фокусираат на внатрешната мотивација на учениците.</p> <p>Вклучувањето на целиот персонал е клучно.</p> <p>Позитивното лидерство на вработените и учениците е од суштинско значење.</p> <p>Родителите и членовите на заедницата треба да бидат вклучени.</p> <p>Резултатите се оценуваат и се прават подобрувања.</p>

Извор: Behavior Management Models, <https://www.sagepub.com>, пристапено на 05.07.2023

Различните модели за управување со однесувањето во училиштата, се користат за да се разработат стратегии и техники за управување со однесувањето на учениците. Слично,

истите принципи и модели за управување со однесувањето може да бидат применети и во управувањето со однесувањето на вработените во еден тим или претпријатие. Ова вклучува развивање на стратегии за мотивација, управување со конфликти, развивање на комуникациски вештини и слично.

Кога во тимот или претпријатието се појавуваат конфликти или неподобно однесување меѓу вработените, моделот на "**Наметлива дисциплина**" може да се користи за да се стабилизира ситуацијата и да се постават јасни правила и очекувања. Ако претпријатието сака да има структурирана работна средина во која сите вработени знаат што се очекува од нив, како и какви се правилата и рутините, овој модел може да помогне во создавањето на таква средина. Понатаму, претпријатијата можат да го користат моделот како начин за да ги поддржат и наградат работниците кои се однесуваат на најпозитивен начин и ги следат правилата и стандардите.

Во секој случај, моделот на "**Наметлива дисциплина**" треба да се примени со предвидување и со рефлексија, и да се разгледа како дел од пошироката стратегија за управување со однесувањето во работната средина. Структурата и начинот на примена може да варираат во зависност од контекстот и потребите на претпријатието.

Моделот на "**Логични последици**" ги поттикнува вработените да станат одговорни за своите одлуки и однесување. Ова може да придонесе кон подобрување на самодисциплината и соработката во тимот. Кога се користи овој модел, вработените имаат можност да ги разберат мотивите за своето однесување и да ги идентификуваат потребите што ги задоволуваат. Ова може да помогне во мотивирањето на вработените и во постигнување на посакуваните однесувања и резултати. При примената на овој модел, важно е да се има предвид дека овој модел може да биде ефикасен само ако се користи во контекст кој ги поддржува логичните последици и ако се применува во согласност со потребите и културата на претпријатието или тимот.

Моделот на "**Терапија на реалноста**" претставува пристап кој ги почитува индивидуалните потреби и го поттикнува одговорното однесување на вработените. Тој може да биде применлив во претпријатија каде што се цени соработката, индивидуалниот развој и отворен дијалог со вработените.

Моделот на "**Љубов и логика**" се фокусира на разбирање, емпатија и комуникација како средства за управување со однесувањето на учениците и поддршка на нивниот развој.

Во работните контексти, овој модел може да најде применливост во креирањето на позитивна и поддржувачка работна средина и во управувањето со меѓусебните односи во тимовите и организациите.

Моделот на Ginott (1971) со своите клучни аспекти на комуникација, прифаќање, соработка и моделирање на самодисциплина може да се примени во работните контексти како алатка за управување со однесувањето на вработените, создавање на позитивна работна средина и подобрување на меѓусебните односи меѓу членовите на тимот или во претпријатието.

Моделот на Kounin (1970) предупредува за предизвиците како што е "заситувањето" (кога вработените губат интерес кон работата) и како да се справите со нив. Менаџерите можат да ги користат овие концепти за подобрување на мотивацијата и задржување на интересот кај вработените. Принципите на активно учење и инволвирање на учесниците можат да се применат во тимскиот или организацискиот контекст. Претпријатијата можат да ја поттикнат активната улога на вработените во решавање на проблеми, размислување и развивање на креативни идеи.

Моделот на Jones (1987) се фокусира на ефикасната комуникација и користењето на стимулации за мотивација. Ова може да биде применето во претпријатијата за да се подобри комуникацијата меѓу вработените и за да се стимулираат посакуваните однесувања и резултати. Раководителите и менаџерите можат да ги користат стратегиите за контрола, како што се невербални знаци, системи за стимулација и структура на работното место, за да го подобрат однесувањето и работните навики на вработените.

Моделот „**Карактерно образование**“ може да има значителна применливост и во управувањето со однесувањето на вработените во еден тим или претпријатие, особено ако претпријатието го внесе во својата култура и стратегија. Преку промоција на етички вредности, низ позитивно лидерство, до социјална одговорност, успешната имплементација на овој модел во претпријатието бара посветеност, време и ресурси, но може да има позитивно влијание врз однесувањето на вработените и целокупната култура на претпријатието.

За да се одреди кој модел е најприменлив во конкретниот контекст, потребно е да се анализираат потребите и целите на претпријатието и да се избере моделот или комбинацијата на модели кои најдобро одговараат на тие потреби и цели.

3.7.3. Ориентирани кон менаџирање со организациски тимови

Тим е група поединци кои соработуваат на одредени задачи за да постигнат заедничка цел. Без разлика дали станува збор за постигнување на продажна цел, намалување на бројот на безбедносните инциденти или постигнување на тимска цел, соработката и тимската работа се од суштинско значење. Тимовите генерално имаат листа на поставени активности во кои треба да учествуваат што го дефинира тимот во однос на претпријатието – на пример „тим за дизајн“, „тим за продажба“ и „оперативен тим“.¹²²

Функционални тимови. Овие тимови се постојани и вклучуваат членови на исто одделение со различни одговорности. Менаџерот е одговорен за сè и секој му одговара нему/нејзе. Ова е типичен пристап за управување „од горе надолу“ што може да се види во повеќето претпријатија. Во сите организациски тимови, важно е да се даде приоритет на културата на работното место, чии основи се комуникацијата и довербата. За да се подигне нивото на функционалниот тим, треба да се размисли за водење програма за подобрување на комуникацијата, при што на тимот му се даваат алатки за да може да даде повратни информации без да предизвика навреда. Дополнително, можеби е вредно да се разјаснат целите на секој поединечен тим, идентитетот и преферираните методи за поддршка за да се зголеми продуктивноста и индивидуалниот ангажман на вработените.

Вкрстено-функционални тимови. Ваквите тимови се составени од поединци од различни одделенија. Овие тимови се справуваат со специфични задачи кои бараат различни инпути и експертиза. Ова може да се случи кога различни тимови треба да работат на проект заедно за да го добијат најдобриот исход, но може да биде тешка динамика за навигација ако тимовите функционираат во „силос“ пристап до точката на соработка. Од клучно значење е да се прифатат различните личности и перспективи и секој во вкрстено-функционалниот тим да работи до своите можности и сили.

Самоуправувани тимови. Општо земено, поединците во самоуправуваните тимови се вработени во истото претпријатие и работат заедно. Иако тие можат да имаат широк спетескоктар на цели, нивната намера е да ја постигнат заедничката цел. Тие работат без менаџери и се релативно автономни, споделувајќи одговорност и лидерство. Тимовите со

¹²² 4 types of teams you'll find in organisations, достапно на: <https://pragmaticthinking.com/blog/types-of-teams/>, пристапено на 07.09.2021

високи перформанси често може да спаѓаат во оваа категорија. Луѓето кои работат во стартап или мали бизниси, исто така, може да се најдат во овој тип на тимска динамика. За луѓето кои во текот на поголемиот дел од нивната кариера работеле во поинаков вид на тимови, може да биде комплицирано да се прилагодат на овој начин на работа, така што најверојатно ќе има период на приспособување. Од клучно значење е самоуправуваните тимови да знаат како да даваат повратни информации и да водат тешки разговори со трпение. Без високи нивоа на комуникација, доверба, автономија и меѓусебно почитување, на самоуправуваните тимови ќе им биде тешко да напредуваат.

Виртуелни тимови. Овие тимови се составени од поединци кои работат на различни физички локации и кои користат технологија и алатки за соработка, за да постигнат заедничка цел. Со повеќе вработени кои бараат работа од дома, виртуелните тимови ќе станат многу почести во идното работење. Може да има дури и неколку оддалечени членови на тимот во едно претпријатие кои треба да соработуваат во рамките на функционален или вкрстено-функционален тим. Важно е за членовите на виртуелниот тим да бидат вклучени, од културна перспектива, во претпријатието. Имање видео повици лице в лице и давање можност на членовите на тимот да се поврзат на лично ниво ќе помогне да се подобри меѓусебниот однос и моралот на вработените.

3.8. Етички аспекти и менаџерската ефикасност

Етичкото прашање е светски феномен. Корпоративните лидери мора да преземат проактивни мерки. Етичките лидери се перципираат дека имаат широка етичка свест и грижа за сите засегнати страни што ги вклучува вработените. Затоа лидерите мора да создадат етички пријателска работна средина за сите вработени, да комуницираат етички прашања, да служат како модели и да воспостават механизам за развој на одговорни вработени. Се очекува дека лидерите кои покажуваат етичко однесување ќе имаат поголема веројатност да ги земат предвид потребите и правата на вработените и да ги третираат праведно. Навистина, секој вработен сака да работи за вистински и одговорен работодавач и како таков, корпоративниот лидер мора да ги исполни своите обврски по основ на етички

прашања и да се издигне на ниво на овие очекувања.¹²³

Етичкото лидерство ги има следниве карактеристики:

1. Етичкиот лидер се фокусира на успехот на претпријатието наместо на личното его;
2. Етичкиот лидер ги наоѓа најдобрите луѓе и ги развива;
3. Етички лидер постојано ја заживува етиката како тема на разговор.

Организациската ефективност се фокусира на четири клучни области:

1. Подобрување на ефективноста на претпријатието во глобален контекст;
2. Развој на лидери;
3. Градење продуктивни, здрави и задоволувачки средини;
4. Подобрување на управувањето; стратегијата, структурата, процесите и односите.

Човечките ресурси се главен дел од нашето деловно општество. Тие се справуваат со многу аспекти на бизнисот и имаат многу одговорности до точка каде што обемот на работа е речиси споредлив. Меѓу многуте задачи со кои се занимаваат менаџерите за човечки ресурси се: справување со етички прашања, справување со наградувањето на вработените, управување со перформансите на вработените, развивање анализа на работата, развој на дизајн на работа, обука на вработените, планирање на работната сила, справување со придобивките и компензациите на вработените, вработување нововработени, како и отказ на вработени. Справувањето со етички спорови и прашања најмногу вклучува справување со обвиненијата за дискриминација или вознемирување. Наградувањето се однесува на тоа колку добро работникот треба да биде платен за својата позиција, итн.

Ефикасноста на менаџерите и нивната способност да го управуваат тимот и да ги постигнат организациските цели се зголемуваат во значаен степен со зголемување на нивното етичко однесување. Етичките лидери не само што ги следат правилата и предвидените процедури, туку одат и чекор понапред, да бидат пример на етички интегритет во секој аспект од својата работа и комуникација со вработените. Кога менаџерите ги покажуваат етичките вредности и однесување, тоа создава посветена и етичка работна средина во која вработените се чувствуваат удобно и влијателно. Во таква

¹²³ Harpreet Singh (June. 2018): Ethical Leadership and Organization Effectiveness, *Journal of Business and Management*, Volume 20, Issue 6. Ver. V. <http://www.iosrjournals.org>, пристапено на 12.08.2021

средина, вработените се посветени на своите работни обврски и се мотивирани да го дадат најдоброто од себе. Менаџерите кои почитуваат и заштитуваат, ја добиваат лојалноста и поддршката од страна на своите тимови.

Етичките лидери не само што комуницираат етички прашања, туку и ги применуваат етичките принципи во секојдневната работа. Тие се модели за одговорно и етичко однесување и ги инспирираат вработените да го следат нивниот пример. Одговорните менаџери сведочат за важноста на етиката и ги поттикнуваат своите вработени да се однесуваат со чест и интегритет.

Во секој аспект, менаџерите кои покажуваат етичко однесување ги развиваат однесувањето и перформансите на своите тимови. Со зголемување на нивното етичко сознавање и однесување, тие ги стимулираат и мотивираат своите вработени да бидат посветени на етичките вредности на претпријатието. Како резултат, тие не само што ги земаат предвид потребите и правата на вработените, туку и ги третираат со справедливост и почит. Ваквите менаџери стануваат основен дел од изградбата на позитивна и етичка корпоративна култура, што влијае позитивно на ефикасноста и успешноста на претпријатието.

Глава 4 Компаративна анализа на емпириска употреба на менаџерските техники за ефективност во современите пазарни економии

4.1. Емпириски брэнч маркетинг - искуство за зголемена ефективност кај мултинационални корпорации

Мултинационалните корпорации се “... остров на свесна моќ во океанот на несвесна соработка” Овој есеј на Д. Х . Робертсон ги испитува контрадикторностите во последната фаза на развојот на приватните бизнис претпријатија.

На почетокот треба да истакнеме дека мултинационалните корпорации можат да постават повеќе прашања отколку што може да одговори економската теорија. Мултинационалните корпорации се големи претпријатија кои оперираат на несовершен пазар и прашањето за нивната ефективност е прашање на носење на решенија во областа каде голем дел од економската благосостојба се крши, особено кај предлозите за алокација на ресурсите на конкуренцијата и хармонијата помеѓу максимизирањето на профитот и генералниот интерес. Мултинационалните корпорации со своето дејствување ги зголемуваат социјалните и политичките проблеми.¹²⁴

Мултинационалните корпорации доминираат во глобалната бизнис арена. Новите очекувања на одборите на мултинационалните корпорации го поставуваат прашањето - како да се менаџираат врските помеѓу заинтересираните страни во новата ера на отчетност. Обединувајќи ја теоријата на политичко однесување, која ја опишува политичката ориентација на одборот, и глобалниот оперативен систем за управување во кој се прикажува сет од однесувања на одборот, Cynthia Clark и Jill A. Brown развиваат типологија од четири типа на одбори (традиционален, конформистички, задоволувачки и интегративен борд). Авторите обезбедуваат препораки за развој на интегративна структура на управување, земајќи ги во предвид механизмите, структурата, одобрувањата и кодексите на однесување што мултинационалните корпорации можат да ги користат за промоција на етичко

¹²⁴ Stephen Hymer: The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations, *The American Economic Review*, Vol. 60, No. 2, p.441

однесување.¹²⁵ Следните карактеристики се вообичаени за мултинационалните корпорации.¹²⁶

1. **Многу големи средства и промет.** За да се стане мултинационална корпорација, бизнисот мора да биде голем и да се поседуваат големи средства, и физички и финансиски. Целите на корпорациите се високи и се во можност да генерираат значителен профит.

2. **Мрежи и филијали.** Мултинационалните корпорации одржуваат производство и маркетинг операции во различни земји. Во секоја земја бизнисот може да биде надгледуван од повеќе канцеларии кои функционираат преку различни филијали.

3. **Контрола.** Во врска со претходната точка, менаџментот во канцелариите во другите земји е контролиран од една главна канцеларија која е лоцирана во домашната земја. Така, изворот на команда е во домашната земја.

4. **Континуиран развој.** Мултинационалните корпорации постојано растат. Иако оперираат во други земји, тие се стремат да ги зголемуваат економските бројки со постојано надградување преку преземања и спојувања.

5. **Софистицирана технологија.** Кога претпријатието станува глобално, тоа мора да се осигура дека неговата инвестиција ќе расте постојано. Во насока на постигнување на постојан раст, претпријатијата мора да користат капитално интензивна технологија посебно во нивните производни и маркетинг активности.

6. **Правилни вештини.** Мултинационалните корпорации се стремат да вработуваат само најдобри менаџери, оние кои се способни да се справат со големи фондови, да користат напредна технологија, да менаџираат со вработените и да водат големи бизнис ентитети.

7. **Агресивен маркетинг и реклама.** Една од најефективните стратегии за опстанок на мултинационалните корпорации е трошењето на големи пари за маркетинг и рекламирање. Така тие се во можност да ги продаваат производите што ги прават.

8. **Производи со добар квалитет.** Затоа што користат висока технологија, тие се способни да произведат врвни производи.

¹²⁵ Cynthia Clark, Jill A. Brown: Multinational Corporations and Governance Effectiveness: Toward a More Integrative Board, *Journal of Business Ethics*, 2015, Vol. 132, p.565.

¹²⁶ What is a Multinational Corporation (MNC)?, достапно на www.corporatefinanceinstitute.com, пристапено на 24.08.2021

Мултинационалните корпорации се значителни играчи на глобалната економска сцена, а нивната ефективност и влијание често пати се предмет на размислување и дебата. Тие функционираат во комплексен економски контекст, каде се среќаваат со предизвици и предвидувања, особено во врска со алокацијата на ресурсите и односот помеѓу максимизирањето на профитот и општествениот интерес. Во светот на несовршените пазари, мултинационалните корпорации играат клучна улога во формирањето на цените, пропагирање на иновации и создавање на работни места. Нивните одлуки за алокација на ресурсите често се обликуваат од комплексни економски и општествени фактори. Иако главната цел на мултинационалните корпорации е да го максимизираат својот профит, нивната одговорност не завршува само со тоа. Тие треба да ги земат предвид и негативните влијанија кои можат да ги имаат врз заедниците и околината каде функционираат. Ова вклучува грижа за околината, социјалната одговорност и односот со своите стеикхолдери.

4.2. Менаџерски практики за раст на индивидуалната ефикасност кај менаџерите и лидерите

Истражувањето, во врска со стапките на учење и подобреното владеење, сугерира дека перформансите се подобруваат со растењето на процесот на технологија. Истражувачите предвидуваат дека подобрувањето на перформансите се зголемува како што знаењето или ефикасноста на менаџерите се менува на подобро и како што се зголемува знаењето за одредена тема или процес. Претпоставувајќи дека тоа е точно, станувањето ефективен менаџер или лидер бара можност за извршување на задачите на менаџерот како и стекнување на знаење за менаџерските задачи.¹²⁷

- **Поставување цел.** Дон Гарднер¹²⁸ во неговата книга „За лидерството“ напишал дека лидерот утврдува визија за тоа што е најдобро за групата. Ефикасен менаџмент бара да се дефинираат заедничките цели кои ја фокусираат заедничката енергија за комплетирање на организационата мисија.

¹²⁷ Billie Nordmeyer MBA, How to: Better Efficiency as a Manager, достапно на: <https://smallbusiness.chron.com>, пристапено на 16.07.2021

¹²⁸ John W. Gardner, *On Leadership*, Publisher: Free Press, March 1993, pp 11-25

- **Афирмација.** Ефикасни лидери го препознаваат организациското јадро како споделена визија и заеднички очекувања. Користејќи ги овие заеднички уверувања ги мотивираат индивидуите да ги постигнат целите. Ги користат полисите и различните форми за витализирање на корпоративните вредности.

- **Мотивација.** Лидерите ги усогласуваат целите на конституентите со целите на претпријатието. Менаџерската ефикасност треба да создаде околина во која вработените ќе постигнат индивидуална извонредност додека ги извршуваат дадените задачи кои ја подржуваат мисијата на претпријатието.

- **Менаџирање.** Ефикасни менаџери ги идентификуваат приоритетите, формулираат политики, и развиваат структура и процес за извршување на задачите, алоцирање на ресурсите, креирањето на процедури, делегирање на одговорности и обезбедување на поттик за работниците.

- **Обединување.** Лидерите се обидуваат да ги намалат конфликтите помеѓу групите. Да се биде ефикасен менаџер, треба да се има чувство за припадност во заедницата, но и да се интервенира кога е потребно да се превенира било каков застој во напредокот кон заедничките цели.

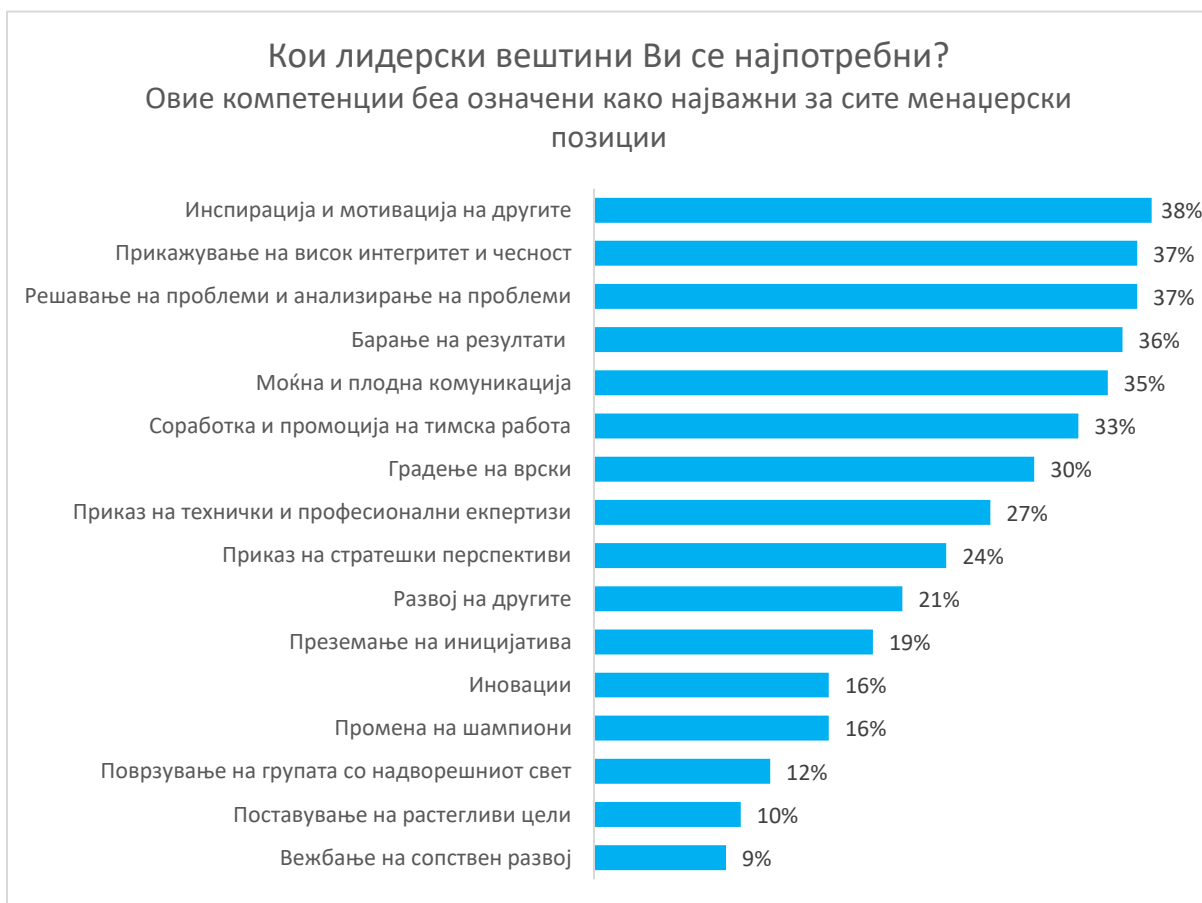
- **Објаснување.** Ефикасен менаџер ги предупредува вработените за завршување на личните обврски, за целта на задачите што треба да се завршат, значењето на индивидуалната работа за извршувањето на мисијата. Гради сојузништва и користи пригодни медиуми за да ја пренесе пораката.

- **Претставување.** Лидерот го препознава претпријатието како еден елемент од големата меѓусебно зависна заедница. Тој ја постигнува ефикасноста преку интеграција на потребите на засегнатите страни со оние потреби на другите членови на заедницата, вклучувајќи ги владата, конкурентите и инвеститорите.

- **Обновување.** Гарднер истакнува дека успешните лидери ги мешаат континуитетот и промените. Ефикасен менаџер подобро обезбедува заштита на иднината на претпријатието преку иницирање на промени отколку преку привикнување на промените. Менаџерот ги идентификува промените преку интеракција со потрошувачите, добавувачите, конкурентите, владините агенции и други групи.

Добрите менаџери знаат како да ја балансираат продуктивноста на работните места, наспроти потребите на работниците, финансиските и продуктивните притисоци и регулаторните агенции. Да ја земеме комуникацијата како пример. Ако поставиме за лидер некој кој има мали комуникациски вештини, што се случува? Вработените стануваат непримерни и може да не си ја вршат работата. На слика 4-1 се прикажани видливите комуникациски проблеми кои се појавуваат кога менаџерот нема комуникациски вештини.

Слика 4-1. Кои лидерски вештини се најпотребни?



Извор: Jack Zenger & Joseph Folkman, *The Skills Every Leader Needs*, Harvard Business Review, July 2014, достапно на <https://hbr.org/>, пристапено на 12.08.2023

Она што се наоѓа на врвот на листата е тоа што теоретичарите за лидерство го нарекуваат меки вештини – вештини и способности кои и помагаат на личноста да менаџира и води.

Во продолжение, без редослед на важност, се десет фактори кои се докажани дека поддржуваат ефективно лидерство, а комбинираното влијание на овие особини и однесувања им овозможуваат на лидерите да „водат со пример“. Успешните лидери имаат некои или сите од следниве особини или постојано ги прикажуваат овие однесувања.¹²⁹

- **Енергија и ентузијазам.** Некои луѓе одземаат многу енергија. Буквално можат да ви ја одземат целата енергија и да се чувствуваат безживотно. Но тоа не е така кога се работи за ефективни лидери. Тие го прават спротивното и ве прават да се чувствуваат навистина енергични и ангажирани едноставно поради нивната оптимистичка и ентузијастичка природа. Тие имаат вистинска страст кон работата што ја работат.

- **Отвореност.** Подготвеноста за комуникација претставува основна работа за ефективните менаџери. Најдобрите лидери сакаат да комуницираат со своите луѓе, тие веруваат во отвореност и со оглед на тоа имаат и други лични квалитети, како што се самоконтрола и самосвест, кои им помагаат да комуницираат ефикасно.

- **Сопствена мотивација.** Најдобрите лидери постојано ја поставуваат целта повисоко од нивните перформанси. Тие никогаш не се задоволуваат со втор најдобар, туку се мотивираат самите себеси за да успеат. Тие го очекуваат истото и од другите.

- **Ориентирани кон иднината.** Ефикасните лидери не се никогаш „муви без глави“, ниту се без’рбетни индивидуи кои ги избегнуваат тешките прашања. Најдобрите менаџери имаат јасна визија и идеја за тоа каде треба да оди бизнисот и тие погледи ги формираат врз база на солидни докази. Кога таа визија е јасна, тие ја обработуваат и ја менуваат, доколку е потребно, сè додека не почувствуваат дека таа е најдобра. Тогаш тие добиваат поддршка за таа визија.

- **Интелигенција.** Најдобрите лидери се паметни ликови, но не секогаш „литерарно“ паметни. Наместо тоа, тие се поединци кои имаат корист од тоа што имаат различни форми на интелигенција: капацитет да анализираат и решаваат проблеми, знаење поврзано со барањата на нивната работа или способност да бидат креативни. Тие носат одлуки само кога ги имаат сите информации при рака, а бидејќи ги вклучуваат и другите во процесот на донесување одлуки, тие имаат корист од нивната мудрост и искуство.

¹²⁹ Personal Leadership Effectiveness, -Failte Ireland, <https://failteireland.ie>, пристапено 28.05.2021

- **Отвореност кон промени.** Најдобрите менаџери се оние кои не се плашат да пробаат различни работи. Новото е добро, што се однесува до нив, се додека придонесува за постигнување на подобри резултати. Но, кога се работи за одење напред, најдобрите лидери, не мислат секогаш дека ги имаат најдобрите идеи, или дека само тие можат да препознаат нови важни трендови и промени. Она по што се разликуваат е; прво, тие се отворени кон промени, всушност се радуваат на промените, а второ, креираат околина каде идеите и сугестиите се добредојдени од повеќе извори, така што текот на креативноста се охрабрува низ претпријатието.

- **Инклузивност.** Многу менаџери зборуваат за инклузивност, но реалноста не секогаш се совпаѓа со зборовите. Имајќи предвид дека ефективните лидери се самоуверени и отворени карактери, со вистинска емпатија за другите, тие сакаат да ги вклучат луѓето во водењето на бизнисот, каде што е соодветно. Тие никогаш не се плашат да ги „олабаат уздите“ или да делегираат на други, ако веруваат дека тоа ќе даде најдобри резултати. Секако тие можат да преферираат едни луѓе наспроти други но ги третираат сите подеднакво и не прават разлики помеѓу луѓето без причина. Сите имаат можност да учествуваат и да придонесат за тимот.

- **Учење од грешките.** И најдобрите лидери не се имуни на правење грешки. Понекогаш ги гледаме врвните лидерите како се претставени како луѓе кои никогаш не грешат. Тоа е претерано претставување. Секако, најдобрите лидери прават помалку грешки отколку другите, бидејќи имаат ефективен процес на донесување одлуки, а доколку настане грешка, ефективните лидери на тоа гледаат како можност да се научи нешто. Врвните лидерите не прават иста грешка двапати.

- **Етика.** Има многу примери на бизнис, а и други, лидери кои спектакуларно доживеаја пад и ја изгубија почитта во последно време, и сите тие паднаа од различни причини, но голем фактор во сите нивни падови беше тоа што секој од нив го загуби моралниот компас, или можеби воопшто го немале. Во некои случаи, немањето таков компас може да доведе до тоа алчноста да има предност пред етиката, или со други зборови егото почнува да е најважно. Многу работи тргнуваат наопаку кога ќе се изгуби од вид лидерската етика и тоа секогаш води до негативни резултати на долг рок. Најдобрите лидери во секој бизнис, сепак, имаат морален компас и уште поважно го следат.

- **Самоконтрола.** Оваа е исто така важна особина која најдобрите лидери ја поседуваат. Таа е од големо значење, затоа што им помага во многу аспекти во водењето и менаџирањето на другите. Самоконтролата им помага да размислуваат чисто во донесувањето на одлуки, а со самото тоа и да прават помалку грешки. Таа им помага да се однесуваат рационално, а не емотивно, кога се соочуваат со луѓе кои се тешки за управување, па на тој начин полесно можат да одлучат кој лидерски стил да го употребат во било која дадена ситуација.

Оваа листа е неисцрпна, но овие десет карактеристики вредат да се разгледаат и да се имаат предвид кон лидерскиот пристап. Само преку развивање на квалитети како што се оние наведени погоре, можете да ги поставите темелите за подобрување на вашите перформанси како лидер.

4.3. Анализа на методи за развој на капацитетите на менаџерите

Заеднички елемент којшто се појавува во сите дефиниции е дека капацитетот е синоним со можности т. е. можност на засегнатите страни да достигнат одредени развојни цели и да ги задоволат нивните цели. Друга разлика која може да се направи помеѓу способноста на заедницата да се справи со различни ситуации и да се адаптира на нови потреби, предизвици, промени и можности. Генерално, капацитетот е клучен во успехот во развојот на човекот. Сите заедници имаат различни форми на капацитет кој треба и мора да го надградуваат. Капацитетот се стекнува и гради во секое време и е силен атрибут на флексибилни заедници. Капацитетот може да се оцени според перформансите на заедницата за „донесување на одлуки, лидерство, сервис на достава, финансиски менаџмент, можноста за учење и приспособување, иновации, организациона независност и многу други“ слика 4-2.

Слика 4-2. Пет чекори во циклусот на развој на капацитетот



Извор: United Nations Development Programme, Capacity Development: A UNDP Primer, November 2015, p. 21, достапно на www.undp.org/capacity

Мерките за развој на капацитетите треба да ги стимулираат и поддржуваат процесите на ендогени промени (управување со промени). Овие процеси на промена, сепак, се одвиваат во сложени и во секој случај уникатни ситуации. Тие се исто така силно обликувани од однесувањето и постапките на поединци, групи, организации и институции. Затоа, развојот на капацитетите мора да следи по еден холистички пристап кој покрај (натамошниот) развој на човечките ресурси, исто така, обезбедува развој на ефикасни и ефективни организации и институции, како и овозможување на услови за социјални и институционални рамки. Табела 4-1 ги сумира главните области на мерки на овие три нивоа.¹³⁰

¹³⁰ Austrian development Agency, Manual capacity development, Guidelines for Implementing Strategic Approaches and Methods in ADC, August 2011, p.9., достапно на <https://tapipedia.org/>, пристапено на 29.05.2021

Табела 4-1. Области и нивоа на примена на развој на капацитети

Унапредување/развивање на човечки ресурси со...	Обликување и развивање на ефикасни организации и институции со...	Проширување и развивање овозможувајќи социјални и институционални рамковни услови со...
<p>...предавање знаења, искуство и вештини</p> <p>...промена на однесувањето и вредностите</p> <p>...градење соработка и комуникациски односи за успешно извршување на задача или работа</p> <p>...зајакнување на способностите и зголемување на можностите за секој поединец да учествува во политичкиот, економскиот и општествениот живот и да преземе самоопределена и одговорна акција</p>	<p>...едуцирање и обука на индивидуален кадар</p> <p>...проширување на системи за управување и стимулации</p> <p>...негување на организациска и лидерска култура</p> <p>...подобрување на оперативните процедури и перформанси и</p> <p>...градење на организациски мрежи засновани на задачи</p>	<p>...обезбедување насочена поддршка и совети за институциите од јавниот, приватниот сектор и граѓанското општество во</p> <ul style="list-style-type: none"> • организациски развој • јакнење на способноста за артикулирање • подготовка и подобрување на политичката, правната, културната и административната рамка за дејствијата на луѓето и организациите <p>...како и унапредување на соработката меѓу јавниот сектор, приватниот сектор и граѓанското општество</p>

Извор: Austrian development Agency, Manual capacity development, Guidelines for Implementing Strategic Approaches and Methods in ADC, August 2011, p.10.

Мерките за развој на капацитетот генерално се насочени кон организации и институции, на пример институции од јавниот сектор, министерства или власти на национално, регионално или локално ниво.

Како и поединците, така и организациите функционираат во поширока социјална средина и се под влијание на различни фактори кои можат да овозможат или оневозможат развој и промени.¹³¹

Внатрешните фактори кои се погодни или опструктивни за развојот на капацитетите се, на пример, стратегиска ориентација на организацијата, технологиите и ресурсите што се користат, како и преовладувачките структурни аранжмани и процедури. Дополнително, соодветните односи и интеракции меѓу персоналот, нивната мотивација и

¹³¹ Austrian development Agency, Manual capacity development, Guidelines for Implementing Strategic Approaches and Methods in ADC, August 2011, p.16, достапно на <https://tapipedia.org/>, пристапено на 29.05.2021

стимулации, како и квалитетот на менаџментот и управувањето со персоналот, исто така, може да имаат благотворно или негативно влијание врз развојот на капацитетите. Пречките за капацитет честопати не се должат само на недостигот на ресурси или персонал, туку честопати поради слабата употреба на достапните инпути, односно несигурноста за нивната достапност, како и ригидното финансиско планирање.

Надворешните фактори кои можат да бидат клучни за ефективен развој на капацитетите се поврзани и со системите на формална институционална регулатива (како што се законодавството, уставот, итн.), како и со неформалните стандарди и системи на вредности кои влијаат на активностите на поединецот, организациите како и општеството во целина.

Сè на сè, резултираат четири области, каде што може да се применат мерки за развој на капацитети за организациите, табела 4-2

Табела 4-2 Појдовни точки за развој на капацитети за организациите

	Функционално-рационална димензија	Политичка димензија
Внатрешни димензии (Стратеги на туркање)	<p>Фокус: Процедури <i>внатре</i> во претпријатијата</p> <p>Појдовни точки: обука, реорганизација, техничка помош, менаџмент на квалитет итн.</p>	<p>Фокус: <i>Внатрешни</i> структури на моќ и власт, конфликт, стремеж кон различни интереси</p> <p>Појдовни точки: го менува полето на санкции/награди, практики за регрутирање и унапредување засновани на резултати и перформанси, како и наградување, поттикнување коалиции за внатрешни реформи, мерки против барање закупнина итн.</p>
Надворешни димензии (Стратеги на влечење)	<p>Фокус: <i>надворешни</i> фактори и иницијативи кои влијаат на внатрешните процедури на претпријатието</p> <p>Појдовни точки: реформа на буџетот за посигурно финансирање на претпријатието, промени во неговиот законски статут, административни реформи, зајакнување на надзорните органи итн.</p>	<p>Фокус: <i>надворешни</i> фактори кои влијаат на распределбата на моќ и авторитет, конфликти и извршување на различни интереси во претпријатието</p> <p>Појдовни точки: зајакнување на граѓанските организации или политичка одговорност, поттикнување на надворешни реформски коалиции, зајакнување на улогата на медиумите во нивната контролна функција итн.</p>

Извор: Austrian development Agency, Manual capacity development, Guidelines for Implementing Strategic Approaches and Methods in ADC, August 2011, p.17.

Менаџерите, како клучни играчи во управувањето на претпријатијата, треба да ги развиваат своите капацитети и компетенции за да бидат успешни и да придонесат за исполнување на целите на претпријатието. Еден од најважните методи за развој на капацитетите на менаџерите е обука и образование. Менаџерите треба да бидат постојани ученици и да ги надградуваат своите знаења и вештини во врска со промените во индустријата и технологијата. Курсеви, семинари, и академски знаења можат да им помогнат да развијат нови перспективи и да ги применат најдобрите практики. Од друга страна, размената на искуства и знаења меѓу менаџерите во претпријатието, исто така може да биде моќен метод за учење. Тимската соработка и менторството им овозможуваат на менаџерите да ги споделуваат своите искуства и да учат едни од други. Ова креира динамично подобрување на претпријатието. Самоевалуацијата и развојот на личниот потенцијал се уште два метода кои се значајни. Менаџерите треба да бидат способни да се анализираат сами себеси и да ги идентификуваат своите слабости и можностите за подобрување. Овозможувањето на посебни планови за развој на вештини и компетенции може да им помогне да напреднат во своите улоги. Исто така, важно е менаџерите да бидат свесни за околните фактори кои влијаат на нивното претпријатие и индустријата во која работат. Следењето на трендовите и анализата на конкурентната средина им овозможува на менаџерите да донесуваат информирани одлуки и да развиваат стратегии за успешно управување со предизвиците.

Развојот на капацитетите на менаџерите е неопходен за зголемување на нивната ефикасност и ефективност во исполнувањето на своите улоги и со тоа да придонесат за развојот и успешноста на претпријатието.

4.3.1. Ефективна селекција, обука, воведување на менаџерски позиции

Постојат бројни методи и материјали со најефективните техники за обука кои се достапни за да помогнат во подготвување и екипирање на вработените, за подобро да ја работат својата работа. Навистина, со толку голем избор, тешко може да утврди кои методи да се користат и кога да се користат. Комбинирано користење на неколку методи за секоја обука може да биде најефективен начин да им се помогне на вработените да ја научат и

задржат информацијата. Пред да се започне со обезбедувањето на посебни техники за обука, потребно е да се постават следниве прашања:¹³²

- **Кои се вашите цели на обука за оваа сезона?**
 - Нови вештини;
 - Нови техники за старите вештини;
 - Подобрo однесување на работното место;
 - Побезбедно работно место;
 - Фер и еднакви работни места ослободени од дискриминација и вознемирување.
- **Кои луѓе ќе бидат тренирани?**
 - Нови вработени;
 - Сезонски вработени;
 - Врвниот менаџмент.
- **Со колкав буџет за обука располагате?**
 - Колку време е определено за обука внатре во претпријатието?
 - Со кои извори и материјали за обука располагате?

Одговорите на овие прашања ќе почнат да го стеснуваат изборот за обука. Потребно е да се разгледаат методите за обука, нивните добри и лоши страни, и каде најдобро се вклопуваат во програмата за обука.

Дури и со толку многу технолошки предности во индустријата на обука на вработените, традиционалните формати остануваат одржливи и ефикасни.

Обука предводена од инструктор. Обуката предводена од инструктор останува една од најпопуларните техники за обучувачите. Постојат повеќе типови:

- **Табла.** Овој е можеби најстаромодниот метод, но сеуште може да биде ефективен, особено ако поканите обучувачи да пишуваат на табла или по пат на интеракција да добијат повратна информација за тоа што е научено од напишаното.

- **Проектор.** Овој метод е заменет со Power Point презентацијата, која е помалку рачна, но овозможува да се пишува на неа и да се прилагодува лесно на местото на обука.

- **Power Point презентација.** Софтверот на презентацијата се користи да креира и прилагоди групи на обуки кои се водени од инструктор. Материјалите за обука се

¹³² The Most Effective Training Tactics, www.trainingtoday.biz.com/article/most-effective-training-techniques, пристапено на 10.11.2022

прикажуваат на голем екран за било кој број на посетители на обуката. Вработените можат да ја користат програмата индивидуално што дозволува лесно дополнување на сесиите за вработените кои ги пропуштиле сесиите. Овој метод е еден од најпопуларните методи на предавање и може да се комбинира со други материјални и интерактивни методи.

• **Видео дел.** Предавањата може да бидат прекинати со видео дел кој ја објаснува секцијата од темата на обуката или ги прикажува студиите на случајот за дискусија.

• **Раскажување приказна.** Приказните можат да бидат користени како примери на правилен или погрешен начин за изведување на вештини со исход на секој опишан начин. Овој метод е најнефективен со прашањата како што се:

- Како овие приказни се однесуваат на обуката?
- Како главните карактери прават да се чувствувааш?
- Кои претпоставки ги правиш низ приказната? Дали се точни?
- Што си направил различно?

Овие техники ја прават комуникацијата полесна бидејќи не е загрозен ниту еден правилен одговор.

Предности:

- Обуката предводена од инструктор е ефикасен метод за презентација на голем број на материјали на големи или мали групи на вработени.
- Тоа е личен, лице в лице тип на обука како спротивност на тренингот базиран на компјутери.
- Тој тип на обука осигурува дека секој ќе добие иста информација во исто време.
- Рентабилна е, посебно кога треба да има гости говорници.
- Раскажувањето приказна го привлекува вниманието на луѓето.

Недостатоци:

- Понекогаш не е интерактивна.
- Успехот на обуката премногу зависи од ефективността на предавачот.
- Распоред на обуките за голем број на обучувачи може да биде проблематичен, особено кога обуките се на различни локации.

Ефективноста на обучувачите е сигурна доколку публиката е посветена за време на обуките.

Тоа се постигнува на неколку начини:

- Обучувачите да бидат едуцирани и обучени за уметноста и науката на јавното говорење;
- Да имаат пристап до материјалите што им требаат;
- Да користат интерактивни методи.

Интерактивни методи. Постојат многу начини со кои може да се прекинат сесиите на обука за да се задржи вниманието на присутните:

- **Квизови.** Пригодно за долги и комплицирани обуки, повремено да се прекинуваат за да се направат т.н. квиз прашалници на темата која била презентирана. Добро е и да се започне со т.н. пред-квизови за да им се даде на знаење на учесниците дека во текот на обуката ќе има и квиз. Обучувачите ќе останат посветени со намера да ги подобрат резултатите од пред-квизовите за финалниот квиз. Понатаму, учесниците може да се мотивираат со награди за најдобрите резултати и или најподобрените резултати.

- **Дискусии во мали групи.** Учесниците се разделуваат во мали групи и им се даваат студии на случај или работни ситуации за решавање. Ова е добар начин постарите вработени да го пренесат знаењето на новите вработени.

- **Студии на случај.** Возрасните имаат проблем, поврзан со обука на работното место. Студиите на случај се одличен начин да се капитализира овој тип на учење на возрасните. Со анализа на реални ситуации поврзани со работата, вработените можат да научат како да се справат во слични ситуации. Тие можат да видат различни ситуации во работата, креираат проблем и решение.

- **Активни резимеа.** Се креираат мали групи на кои им се определува лидер. Тие ги резимираат главните поенти на обучувачите и секој лидер на група има за задача да ги презентира во групата.

- **Сесии на прашања и одговори.** Неформалните сесии на “прашања и одговори“ се најефективни со мали групи и за обновување на вештините отколку за стекнување на нови. На пример, некои промени во процедурите може полесно да се сфатат со кратко објаснување од претпоставениот, преку прашања, одговори и дискусии.

- **Картички за прашања.** За време на предавањето, може да се бара од учесниците да напишат прашања за предметната материја. Притоа, собраните прашања се собираат и од нив се прави материјал за квиз.

- **Играње на улога.** Со преземање на улоги и играње на ситуации кои можат да се случат на работното место, вработените учат како да се справат со ситуации пред да им се случат на работа. Играњето улога е одлична тренинг техника за многу персонални вештини, како сервис на потрошувачи, интервјуа и супервизија.

- **Контрола на учесниците.** Се креира предметно мени за тоа што треба да биде опфатено на обуката. Од учесниците се бара да го прегледаат и да одберат теми за кои сакаат да знаат повеќе. Потоа од учесниците се бара да ги идентификуваат своите избори.

- **Демонстрација.** Кога е возможно, обучувачот носи алат и опрема кои се дел од темата на обуката и ги демонстрира чекорите што се замислени или усвоени во процесот.

- **Други активности.**

- Создавање личен акционен план;
- Подигнување на аргументите до прашања во обуката;
- Парафразирање на важните или комплексните точки од обуката.

Предности:

- Интерактивните сесии ги држат учесниците посветени на обуката, што прави да примаат повеќе информации.
- Го прават тренингот позабавен и пријатен.
- Пронаоѓаат начини за старите вработени да го пренесат знаењето и искуството на новите.
- Можат да обезбедат повратни информации за обучувачите, колку добро учесниците учат.

Недостатоци:

- Интерактивните сесии можат да траат подолго, затоа што активностите, како што се квизовите или поделбата во помали групи бараат повеќе време.
- Некои методи, како контролата на учесниците, може да биде помалку структурна, и обучувачите мора да бидат сигурни дека сите потребни информации се покриени.

Искусвен метод. Искусвениот, или „рацете на“ метод на обука нуди неколку поефективни техники за учење на вработените, вклучувајќи:

• **Вкрстена обука.** Овој метод дозволува вработените да искусат друга работа, која не само што ги подобрува вештините на вработените туку им дава бенефити на претпријатијата да имаат вработени кои можат да работат повеќе од една работа. Вкрстената обуката им овозможува на вработените да го ценат повеќе тоа што другите го работат и како нивната работа се надополнува со работата на другите за да се постигнат целите на претпријатието.

• **Демонстрација.** Демонстрациите се привлекувачи на внимание. Тие се одличен начин да се научат вработените како да ја користат новата опрема или да ги научат чекорите во новиот процес. Тие се ефективни и во учење на безбедносни вештини. Комбинирани со “прашање и одговор “ техниката тие се моќна и посветена форма на обука.

• **Тренирање.** Целта на тренирањето е да се подобрат перформансите на вработените. Тренирањето се фокусира на индивидуалните потреби на вработените и генерално е помалку формално од другите видови на обука. Вообичаено нема сесии на обука. Менаџерот, надзорникот или постариот вработен служат како тренери. Тие работат заедно со вработениот и кога времето дозволува го учат да:

- одговара на прашања,
- предлага поефикасни стратегии,
- поправа грешки,
- води до целта,
- дава поддршка и охрабрување,
- обезбедува повратни знаења.

• **Стажирање.** Стажирањето им дава на вработените можност да ги оформат неискусните работници да можат да се справат со сегашната и идната работа. Програмата им дава на младите работници можност да ја учат професијата и да остваруваат скроман приход. Стажирањето комбинира тренинг на работата со инструкции кои можат да траат една година или повеќе.

• **Вежби.** Вежбањето е добар начин за подобрување на вештините на вработените.

Предности:

- Овој метод е поефективен за обука за нови процедури и работа со нова опрема,
- Тие се веднаш применливи во работата на учесниците,

- Овозможуваат на обучувачите веднаш да увидат дали учесниците ги научиле новите вештини или процедури.

Недостатоци:

- Не се добри за големи групи, ако немаш доволно опрема или машини за сите да ги користат.
- Персоналното тренирање може да ја наруши продуктивноста на тренерот.
- Стажирањето може да биде скапо за претпријатијата, плаќајќи за вработени кои се обучуваат и не се уште продуктивни како регуларните вработени.

Компјутерска обука. Компјутерската обука почна да се зголемува и да преовладува откако технологијата стана широко распространета и лесна за употреба. Иако традиционалните форми на обука не може да се заменат целосно со технолошки солүции, тие најверојатно ќе бидат подобрани од нив. Човечките интеракции секогаш ќе останат клучен фактор во обуката на работно место.

Сепак, добра идеја е да се погледне поблиску што имаат да понудат технолошките обуки и како можат да се употребат за подобрување на постојните програми за обука или да се употребат за развивање на нова. Компјутерските обуки се разликуваат од обични текстуални програми до високо софистицирани мултимедијални програми во виртуелна реалност. Да ги разгледаме следните типови:

- **Текстуални.** Наједноставната компјутерска програма за обука нуди сопствен интензивен тренинг во текстуален формат. Овие програми се слични со индивидуализирани тренинг модули со додавање, во скоро сите случаи, интерактивни карактеристики. Иако се едноставни во формат, овие програми можат да бидат високо ефективни и да презентираат комплицирани информации и концепти на разбирлив и лесно прифатлив начин.

- **CD Rom.** Широк спектар на програми за обука кои покриваат широк спектар на работни места се достапни на **CD Rom**. Програмите можат исто така да бидат креирани од консултантите за обука, наменети специфични потреби за делови од претпријатието или индивидуални оддели.

- **Мултимедија.** Овие материјали за обука се напредна форма на компјутерската обука. Тие се пософистицирани од оригиналните текстуални програми. Во прилог на текстот тие овозможуваат графика, аудио, анимација или видео. Мултимедијата има

тенденција да биде попровокативна, попредизвикувачка и постимулирачка за умот на возрасните. Трошоците се повисоки отколку за текстуалниот софтвер, но бенефитите во смисла на учење на вработените може да се исплатат. Материјалите за обука се наоѓаат во дигитален формат.

• **Виртуелна реалност.** Виртуелната реалност е тродимензионална и интерактивна, го потопува учесникот во знаење и искуство. Најмногу од тренинг програмите имаат форма на симулација, која е високоефективна форма на обука. Тоа е рачно искуство без ризик за актуелниот перформанс. Летачки симулатори, на пример, се користат успешно со години за тренинг на цивилни и воени пилоти во критични летачки вештини, и ги подготвуваат за итни ситуации во безбедна околина.

Предности:

- компјутерските обуки се лесни за користење,
- тие можат да се прилагодат,
- тие се добри за помагање на вработените во развивање и вежбање на нови вештини,
- тие се корисни за освежувачки тренинг,
- тие се применливи за самостоен тренинг,
- нивните трошоци можат да бидат ефективни затоа што истата опрема може да се користи од голем број вработени,
- тие се флексибилни затоа што учесниците можат да учат со нивно темпо и во време што им одговара. Достапни се 24 часа на ден, без разлика во која смена работи вработениот, обуката му е секогаш достапна,
- некои програми се интерактивни, бараат од учесниците да одговараат на прашања, да прават избор и да ги осетат последиците од тој избор. Оваа интеракција резултира со големо разбирање,
- тие се исти што овозможува да се стандардизира обуката,
- тие се мерливи. Кога компјутерите се користат за обука, можно е да се следи што секој вработен научил на неговиот компјутер. Повеќе програми имаат пост- тестови за да се утврди дали вработениот го разбрал тренингот. Тест резултатот им дава на обучувачите можност за евалуација.

Недостатоци:

- овие програми бараат учесниците да бидат компјутерски образовани,

- бараат компјутерски пристап за учесниците,
- има мала или нема интеракција со обучувачот,
- овие програми не се ефикасни за обука на префинети вештини, како што се услуги за клиенти, продажба или сензитивна обука,
- тие не се најдобар избор за нови или за еднократни обуки. На обучувачите им треба интеракција во живо за да бидат сигурни дека новите вештини или концепти се научени. Обучувачите треба да се во можност да поставуваат прашања и да добиваат повратна информација,
- некои програми се досадни и резултатот е намалено внимание од страна на учесниците.

Онлајн или е-учење. Како додаток на компјутерските обуки, многу претпријатија со вработени на различни места во земјата се потпираат на друга технологија за да можат да ги обучуваат вработените. Според АСДТ извештајот, претпријатијата користат рекордно ниво на е-учење и се предвидува дека тој број ќе продолжи да расте. Овој метод станува сè попопуларен како што станува пристапот до Интернет се подостапен. Некои примери вклучуваат:

- **Веб базирани обуки.** Овој метод ги става компјутерските обуки на Интернет, со што претпријатијата ги прават достапни за нивните вработени, било на сајтот на претпријатието или на друг сајт на Интернет. Има многу достапни курсеви на Интернет на различни сајтови. Тие курсеви овозможуваат рачен, интерактивен начин за вработените да работат низ презентација за обука која е слична на **CD Rom** или Power Point. Материјалите за обуките се стандардизирани затоа што сите учесници користат иста програма. Материјалите се лесно достапни. Програмите за веб обуки се поврзани со софтвер што го прави прогресот на учесникот лесно достапен за обучувачот администратор.

- **Видеоконференција.** Овој метод овозможува обучувачот да биде на една локација а обучуваните да бидат на неколку различни локации. Учесниците се мрежно поврзани со централната локација и можат да поставуваат прашања преку телефон или преку веб разговор функцијата. Предавањата и демонстрациите можат да бидат ефикасни.

- **Аудио-конференција.** Овој метод е сличен со видео конференцијата но само вклучува аудио. Учесниците се поврзуваат во закажаното време за состанок и само го

слушаат говорникот. Сесијата за прашања и одговори е оставена за крај во која учесниците можат да постават прашање по пат на електронска пошта или да му се јават директно на презентерот.

- **Веб состанок.** Овој метод содржи аудио и визуелни компоненти. Учесниците се поврзуваат во живо на аудио врска, а истовремено ги следат материјалите што се појавуваат на нивниот екран. Овој метод е сличен со CD Rom и Power Point. Прашањата се оставени за крај.

- **Онлајн колеџи и универзитети.** Овој метод е исто познат како учење на далечина и многу школи нудат сертификати или дипломи низ онлајн програми.

- **Подготовка на документи за соработка.** Овој метод бара учесниците да бидат поврзани во иста мрежа. Може да биде користен за учење како се пишуваат извештаи и технички документи.

- **E-mail (електронска пошта).** Може да се користи за промовирање или подобрување на обуката. Праќање на потсетници за обуката, поставување на прашања и следење на евалуацијата преку електронска пошта.

Предности:

- програмите се ефективни за обуки на различни локации,
- се заштедуваат пари и се намалуваат трошоците за патување на вработените,
- тие се поевтин начин за добивање обука од експерти, професионалци и консултанти надвор од претпријатието,
- тие се корисни за освежување на обуката,
- тие се корисни за директно самостојно учење,
- тие се лесни за ажурирање со правилата и процедурите на претпријатието, законите и жалбените постапки,
- им овозможуваат на обучувачите низа избори за совпаѓање на програмите за обука со знаењето и вештините на вработените.

Недостатоци:

- програмите бараат компјутерско познавање на учесниците,
- тие вообичаено се генерализирани и не се прилагодени на потребите на претпријатието,
- некои вработени не ја сакаат безличната природа на обуката,

- некои вработени може да бидат исплашени од технологијата и оддалеченоста на обучувачот за да поставуваат прашања,
- недостатокот на компјутерски терминали или недоволното време може да го ограничи времето за обука,
- неадекватен или неажуриран хардвер може да предизвика програмата да не работи,
- серверот на претпријатието може да нема доволен опсег да ги прими материјалите,
- понудите за самостојно учење ги лимитираат можностите за добивање експертски совет или поставување на прашања.

Како да се користи мешан пристап на учење? Измешаниот концепт е здраворазумски концепт кој резултира со голем успех во учењето. Измешаниот пристап на учење е потврда дека едната страна не се чувствува добро кога доаѓа на обука. Мешаното учење значи користење на повеќе од еден метод на обука за обучување на еден субјект. Има неколку добри причини за користење на мешаниот метод за учење:

- Студијата на Универзитетот во Тенеси покажала дека мешаниот пристап на учење ги намалува трошоците за 50%.
- Истата студија покажала подобрување од 10% во учењето во споредба со традиционалната обука.
- Образовните експерти веруваат дека голема предност на мешаниот пристап е тоа што поблизу отсликува како луѓето учат на работа низ искуство и интеракција со колегите.

Овој пристап функционира добро затоа што различните пристапи ги држат обучувачите и обучуваните посветени на обуката. Мешаното учење има повеќе смисла.

Многу фактори влијаат на обуката: содржина, публика, тип на ученици, буџет, просторни ограничувања, жалби на проблеми. Било кој од тие фактори, или сите, влијаат на изборот за обука и дури креираат потреба да се користи пристапот на мешано учење. На долги патеки мешаното учење заштедува пари и време.

4.3.2. Промоција и унапредување

Една од главните причини поради кои претпријатијата користат евалуација на работата и проценки на вработените е да утврдат дали структурата на платите во претпријатието е правилно поставена. Оценкаите можат да помогнат да се идентификуваат вработените со високи достигнувања и да се подигне продуктивноста на претпријатието.

Ефективната евалуација на работата му помага на вработениот да разбере што прави добро и дали има способности надвор од неговата моментална работна функција. За претпријатието, евалуацијата на работата може да му помогне да имплементира ефективни структури на плати и ефикасно да расте. Разбирањето на придобивките од прегледот на работата за претпријатието може да им помогне на менаџерите подобро да се подготват и да ги извршат оценките на нивните вработени. Со користење на резултатите од евалуацијата на работните места, извршниот тим може да утврди каде се неопходни покачувања на платите и каде, исто така, може да биде неопходно да се прилагоди платата надолу врз основа на перформансите на вработените. Иако надолното прилагодување не е секогаш можно кога вработениот има договор или поддршка од синдикат.

Евалуацијата на работата на вработените треба да биде интерактивен процес помеѓу менаџерот и вработениот. Со оценување на перформансите на вработените, менаџерите можат да помогнат да се идентификуваат областите каде што секој вработен има потреба од подобрување. Користејќи ги овие информации, претпријатието може да развие распоред за обука што ќе помогне да се зајакнат вештините на вработените до степен до кој секој вработен ќе може компетентно да ја извршува својата работа. Проценките на работните места можат да идентификуваат и исклучителни вработени и тие можат да бидат ставени во програми за обука кои можат да помогнат да се истакнат нивните натпросечни вештини. Тоа е можност да се поттикне напредокот на вработените кои стагнираат на нивните сегашни позиции.

Успешното претпријатие има потреба од компетентни лидери, а евалуацијата на работните места може да послужи за да помогне да се идентификуваат оние вработени кои би можеле да бидат потенцијални менаџери. Со идентификување на потенцијалните менаџерски кандидати, претпријатието може да развие план за персонал кој ќе вклучува внатрешни промоции и искористување на таленти кои имаат искуство со претпријатието. Извршувањето евалуација на работата може да ги открие вработените со повисоки

перформанси додека воедно ја отвора вратата за анализа на нивната компетентност за унапредување. Препорачливо е планирањето на процесот на евалуација да се совпадне со потребата од нови менаџери. Ова прави целиот процес да се одвива непречено и претпријатието има можност да ја понуди новата позиција веднаш или во краток временски рок по спроведувањето на целосната евалуација.

Евалуацијата на работните места помагаат да се идентификуваат вработените кои имаат способности надвор од нивните тековни работни функции. Ова му овозможува на претпријатието да добие подобра идеја за тоа со кое ниво на талент располага и кој опсег на работни места можат да го покријат вработените. Кога претпријатието размислува за отворање на нов оддел, може да ги погледне своите проценки на сегашните вработени, за да најде искусни таленти, за да ги пополни работните позиции во новиот оддел без да троши средства за вработување и обука на нови вработени. Ова е исто така корисно кога одделенијата се затвораат и претпријатието треба да одреди кои вработени да ги задржи, а кои вработени да ги отпушти.

Во време на економска криза, прегледот на вработените е стресен, но неопходен за да се разбере кои вработени му носат најголема вредност на претпријатието. Вработените со задоцнето присуство и слаби перформанси често се поделени во првиот круг на отпуштања, освен ако не се поврзани со приходите и имаат докажано досие за снабдување на многу потребните парични текови и приходи на претпријатието.

Со користење на процесот на евалуација на работата во претпријатието, менаџментот ја проценува релативната содржина и вредноста на позициите и одредува правичен, разбирлив и компетитивен надомест. Работната содржина е евалуирана врз база на типот на работа, вештините и бараното знаење; вредноста е евалуирана врз база на придонесот на работата во остварување на целите на претпријатието. Три од најчесто користените методи за евалуација на работата, врз кои се темелат другите методи, можат да се прилагодат на специфичните потреби на претпријатието.¹³³

Рангирање. Методот на рангирање ја рангира секоја позиција во рамките на претпријатието, од највисоката до најниската. Наместо работата да биде доделена на група, што е метод на класификација, или вкупно доделени поени на факторот на работа, што е

¹³³Amie Martin, What are the three basic methods of a job evaluation?, достапно на www.smallbusiness.chron.com, пристапено на 17.10.2022

метод на поени, секоја работа е рангирана врз база на целокупна оцена и комплексноста во рамките на претпријатието. Хиерархијата во претпријатието е визуелен пример за метод на рангирање. Овој метод е добро прифатен во малите бизниси заради нивната едноставност, но тешко е да се воспостави во поголемите и покомплексни претпријатија.

Бодување. Методот на бодување на евалуацијата на работата користи утврдена скала, која е прилагодена или следи дефиниција, на главни фактори во работата. Примерите на фактори вклучуваат вештини, одговорност и напори. Секој фактор може да има под-фактори; вештини, на пример може да вклучува под фактори како едукација и тренинг. Откако ќе се подобрат широките фактори и се развие системот на бодување, се евалуира секоја позиција индивидуално. Работните позиции се конечно рангирани врз база на вкупен број на поени, од највисок до најнизок. Работните позиции со слични поени имаат слични скали за плаќање.

Класификација. Класификацијата користи категории или класи со слична работна содржина и процена. Бројот на категории, нивна релативна содржина, вредност и оценките поврзани со плата се утврдени од претпријатието. Овој метод функционира добро во големите претпријатија, како и во влади, агенции и широко распространети претпријатија на бројни локации. Работни позиции од иста класа имаат споредливи пакети за надомест.

Размислувања. До одреден степен, процесот на евалуација е субјективен во зависност од методот кој се користи. Ако веќе постои опис на работното место, треба истиот да се користи во евалуацијата на работата и доколку е потребно треба да се ревидира, во спротивно треба да се искористи можноста за да се развие уште подлабоко. Описот на работното место треба да биде во согласност со неговата позиција во рангирањето, бодувањето и класификацијата. Процесот на евалуација на работата проценува позиции, што не ги држат луѓе.

4.3.3. Вреднување на ефектите од менаџерската работа

Целта на годишната евалуација на перформансите е да обезбеди корисен фидбек за работните перформанси, да создаде подобри работни односи, да обезбеди подобрување на перформансите и да придонесе за професионален развој.

Постојаниот фидбек од перформансите на вработените е важен дел од работата на менаџерите. Со обезбедување на конструктивен фидбек на регуларна основа, менаџерите им даваат информации на вработените околу работните перформанси и, ако е тоа потребно, им даваат доволно време да направат корекции во перформансите и однесувањето.

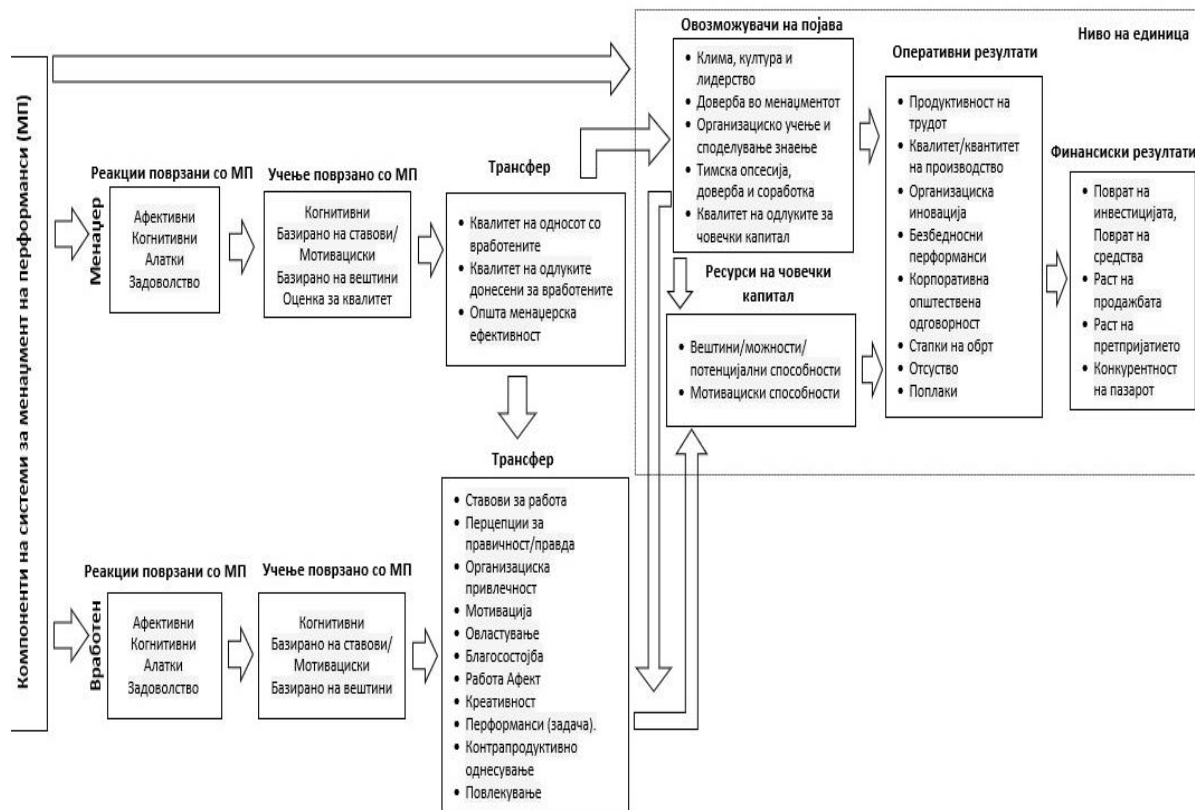
Врските помеѓу вработените и менаџерот се најважниот индикатор за успех или неуспех во работата. Менаџерите имаат бројни начини да ги подобрат перформансите на вработените преку моделирање на однесувањето, конструктивен фидбек и прегледи на перформансите. Како и да е, овие техники нема да бидат успешни ако менаџерите не се обидат да ја разберат мотивацијата на вработените. Менаџерите кои го следат моделот “команда и контрола“, инспирираат помала лојалност и продуктивност отколку оние кои дозволуваат извесна доза на автономност.

Оценувањето на перформансите е важна функција во претпријатијата и начинот на кој се донесуваат одлуките во претпријатијата кои не подлежат на некој вид на евалуација на перформансите. Иако е можно за некои работни места да се добијат субјективни информации за перформансите, вообичаено тоа не е случај. Наместо тоа, претпријатијата често се потпираат на некој тип на субјективна евалуација на перформансите кои, поради таквата природа, се критикувани за грешки, предрасуди и неточности.

Според едно научно издание¹³⁴ прикажани се двете страни на овој „јаз“, при што експлицитно се вклучени критериумите важни за истражување и пракса. Во сеопфатниот и генеративен модел исто така се инкорпорирани и микро и макро критериумите, бидејќи целосното разбирање може да дојде само со испитување и на тоа што може да направи менаџментот на перформанси на и за поединци, како и што може да направи на и за претпријатието. Моделот ги мапира евалуативните критериуми и на нивоа на вработен/стапка и на менаџер/оценувач, како и на кој начин овие конструкции на индивидуално ниво се собираат и се појавуваат за да влијаат на исходите на ниво на единица, слика 4-3.

¹³⁴ Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J., Evaluating the Effectiveness of Performance Management: A 30-Year Integrative Conceptual Review, *Journal of Applied Psychology*, vol. 104, No.7, January 2019, pp. 851–887.

Слика 4-3. – Модел на критериуми за евалуација кои се во основата на ефективноста на менаџментот на перформансите



Извор: Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J., Evaluating the Effectiveness of Performance Management: A 30-Year Integrative Conceptual Review, *Journal of Applied Psychology*, vol. 104, No.7, January 2019, p.854.

Менаџментот со перформансите е партнерство помеѓу вработениот и неговиот/нејзиниот претпоставен за да се оптимизираат перформансите, да се изградат ефективни повратни информации и комуникација, да се подобри растот и развојот на вработените и да се развијат цели кои се конзистентни со стратешките планови на претпријатието.

Слика 4-4. Како да се биде добар менаџер и најдобар начин за оценување на менаџерските перформанси



Извор: <https://www.questionpro.com>, пристапено на 10.08.2022

Иако неколку карактеристики не го прават менаџерот добар или одличен, сепак може да се истакнат девет суштински квалитети кои постојано се појавуваат кај добрите менаџери: одличен тренер, грижа за развојот, одличен комуникатор, емоционално издржлив, праведен, охрабрува иновативност, шири позитивност, ги зајакнува тимовите и се грижи за својот тим, слика 4-4.

4.4. Концептите на адаптивност и емоционална интелигенција во функција на менаџерската ефективност

Емоционалната интелигенција, која е популаризирана во последната декада, се смета за витална состојка на успехот на индивидуата. Нивото на емоционална интелигенција на успешните индивидуи во било кое претпријатие е секогаш повисока во споредба со другите. Оттука истражувачите чувствуваат потреба да го проучуваат оваа ниво на емоционална интелигенција во споредба со менаџерската ефективност на менаџерите. Резултатите покажуваат дека менаџерската ефективност на менаџерите е секогаш висока кога нивната

емоционална интелигенција е висока. Затоа напорите треба да бидат за зголемување на емоционалната интелигенција на извршителите.

Околу 1660 година пред нашата ера на Израелскиот народ му било дадено “златно правило“ за живот. „Сакај го соседот како што се сакаш себеси“. Петнаесет века подоцна, Исус им рекол на своите ученици „Прави им го на другите она што сакаш да ти го прават тебе“. Истото било врежано во анализите на човечката историја, на многу јазици и многу форми, но во ист контекст. Но ова мислење им останало за размислување и резонирање само на поетите и филозофите. На никој во светот на бизнисот или науката не му смета да ги дели луѓето по успех или неуспех.

Во овие денови, виртуелно сите индустрии се соочуваат со некакво попречување од други. Како што рецесијата и немањето работа ги погодува сите, дојдена е работата до преживување на најдобрите. Во овој свет човекот треба да се стреми да ги надмине другите, отколку да остане чекор зад нив. Ова бара многу екстра квалитети. Овие екстра квалитети може да се сумираат како емоционална интелигенција.¹³⁵ Емоционалната интелигенција станува витална вештина во ова дигитално време, понекогаш е поважна од високиот степен на интелектуална интелигенција. Ова е затоа што на никој не му е гарантирана работата било каде. Постои чувство на страв помеѓу вработените и предизвик е да се егзистира и преживее.

Згора на тоа, човечките ресурси се највредни од сите ресурси достапни на оваа планета. Човечките ресурси можат да бидат контролирани, модифицирани и тренирани. Тие се единствени ресурси чии перформанси не може да бидат контролирани механички. Материјалите може да бидат модифицирани, креирани, дополнети и заменети кога е потребно. Не можат да бидат повредени. Човечките ресурси се единствени кои имаат чувства. Тие не можат да бидат покорени или контролирани според каприците и мечтите на надредениот. Сето тоа е бидејќи човечките ресурси се предмет на една внатрешна сила која се вика емоција. Таа е најголемата сила која му дава превласт над сите живи и неживи ствари. За неа не е важно дали личноста има висока или ниска интелигенција. Емоционалната интелигенција нуди излез со тоа што не учи дека нашите емоции влијаат на акциите што ги преземаме.

¹³⁵ Uma Selvi, A. Jane Joshua: *Emotional intelligence and managerial effectiveness of managerial executives* Cauvery Research Journal, Volume 4, Issue 1&2, Jul.2010-Jan.2011 pp. 48-55

Во основа, емоцијата е интензивна карактеристика што се појавува интуитивно и е проследена со физички и промени во однесувањето. Препознавајќи ја емоционалноста во себе и другите, и менаџирајќи ги ефективно, е суштината на емоционалната интелигенција. Порано, емоциите биле гледани како „песок“ во процесот на бизнис и менаџирање. Во последните неколку декади, верувањата околу емоциите и интелигенцијата се променија. Сега емоционалната интелигенција се гледа како единствен фактор кој го предвидува успехот на личноста. Низ годините, многу студии покажале и покажуваат дека луѓето со висока емоционална интелигенција ги надминуваат другите и успеваат во животот.

Во едно организациско поставување, успехот на менаџерот се мери на разни начини. Но единствен индикатор на успехот може да се именува како ефективност. Менаџерската ефективност е тотално уникатна и таа е од огромна важност за успехот на претпријатието. Според Питер Дракер (2006) ефективноста е работа на извршителите. Менаџерот може да биде многу ефикасен, но тоа не го прави ефективен. Ефикасноста е генерално загриженост колку и како се извршени задачите. Ефективноста е тотален збир на атрибути, квалитети и ставови. Ефикасноста е правење на работите правилно, а ефективноста е правење на вистинските работи.

Многу луѓе веруваат дека успешните менаџери се интелигентни, имагинативни полни со знаење. Како и да е, само ефективноста ги претвора интелигенцијата, имагинацијата и знаењето во резултати. Ефективните менаџери немаат специфични особини. Некои од нив се многу аналитични додека други се интуитивни. Сите тие менаџери имаат една заедничка особина. Сите се ефективни.

Обид да се предвиди менаџерската ефективност, базирана на емоционалната интелигенција на личноста, е направен во студијата на Ума Селви и А. Џејн Џошуа.¹³⁶ Емоционалната интелигенција е тешко мерлив концепт. Перформансите на извршителите се лесно мерливи низ проценки за нивната работа. Иако за емоционалната интелигенција се зборува на семинари во развиените земји секаде во светот, таа сепак не се практикува во претпријатијата. Студијата за емоционална интелигенција и менаџерска ефективност фрла ново светло врз перформансите на извршителите и помага подобро да го сфатиме нивното

¹³⁶ Uma Selvi, A. Jane Joshua: *Emotional intelligence and managerial effectiveness of managerial executives* Cauvery Research Journal, Volume 4, Issue 1&2, Jul.2010-Jan.2011 pp 48-55

однесување. Менаџментот сфаќа дека емоционалната интелигенција на извршителите мора да биде подобрена со цел да станат поефективни во работата.

Четири аспекти на емоционалната интелигенција кои се популаризирани од Даниел Големан ¹³⁷, гуру на емоционалната интелигенција се: самосвест, сопствен менаџмент, социјална свест и односи меѓу менаџерите.

- *самосвест* – тоа е капацитет за разбирање на емоцијата, силата и слабоста,
- *сопствен менаџмент* – капацитет за ефективно менаџирање на мотивите и регулирање на однесувањето,
- *социјална свест* – капацитет за разбирање на тоа што другите зборуваат и чувствуваат зошто се однесуваат како што се однесуваат,
- *односи меѓу менаџерите* – тоа е дефинирано како капацитет за однесување на начин што е потребен за добивање на посакуваните резултати и достигнување на личните цели.

Табела 4-3. Класификација на испитаници по различни димензии на емоционална интелигенција

Број	Променлива	Број на испитаници 250	процент
1	Самосвест		
	Ниско ниво	113	45,2
	Високо ниво	137	54,8
2	Сопствен менаџмент		
	Ниско ниво	115	46,0
	Високо ниво	135	54,0
3	Социјална свест		
	Ниско ниво	111	44,4
	Високо ниво	137	55,6
4	Менаџерски однос		
	Ниско ниво	113	45,2
	Високо ниво	137	54,8
5	Севкупна емоционална интелигенција		
	Ниско ниво	124	49,6
	Високо ниво	126	50,4

Извор: Uma Selvi, A. Jane Joshua: *Emotional intelligence and managerial effectiveness of managerial executives* Cauvery Research Jurnal, Volume 4, Issue 1&2, Jul.2010-Jan.2011 p 50

¹³⁷ Daniel Goleman, (1999) Working with emotional intelligence pp 10-20.

Од табела 4-3. се заклучува дека 113 од испитаниците (45,2%) имале ниска самосвест и нешто повеќе од половина од испитаниците (54,8%) имале високо ниво на самосвест. 46% од испитаниците имале ниски вештини за самоуправање, додека 54% од нив имале високо ниво на вештини за самоуправање. Способноста за општествена свест била ниска кај 44,4% од менаџерите, додека 55,6% од нивните колеги имале високо ниво на оваа способност. Исто така, од оваа табела е јасно дека вештините за управување со односи биле ниски кај 45,2% од испитаниците и високи кај 55,6% од нив испитаниците. Така се сумира дека 49,6% од испитаниците имале ниско ниво на вкупна емоционална интелигенција, а 50,4% имале високо ниво на емоционална интелигенција.

Табела 4-4 Класификација на испитаници по различни димензии на менаџерска ефективност

Бр.	Променливи	Број на испитаници 250	Процент
1	Носење одлуки		
	Ниско ниво	75	30,0
	Високо ниво	175	70,0
2	Управување со стрес		
	Ниско ниво	104	41,6
	Високо ниво	146	58,4
3	Креативност		
	Ниско ниво	27	10,8
	Високо ниво	223	89,2
4	Делегирање		
	Ниско ниво	94	37,6
	Високо ниво	156	62,4
5	Човечки ресурси		
	Ниско ниво	99	39,6
	Високо ниво	151	60,4
6	Водство		
	Ниско ниво	87	34,8
	Високо ниво	163	65,2
7	Менаџирање на време		
	Ниско ниво	67	26,8
	Високо ниво	183	73,2
8	Мотивација		
	Ниско ниво	100	40,0

	Високо ниво	150	60,0
9	Советување		
	Ниско ниво	28	11,2
	Високо ниво	222	88,8
10	Управување со конфликти		
	Ниско ниво	112	44,8
	Високо ниво	138	55,2
12	Севкупна менаџерска ефективност		
	Ниско ниво	114	45,6
	Високо ниво	136	54,4

Извор: Uma Selvi, A. Jane Joshua: *Emotional intelligence and managerial effectiveness of managerial executives* Cauvery Research Jurnal, Volume 4, Issue 1&2, Jul.2010-Jan.2011 p. 51

Во табела 4-4. е прикажано нивото на различни димензии на менаџерската ефективност на испитаниците. Јасно се гледа дека 30% од испитаниците имаат ниско ниво на капацитет за носење на одлуки додека 70% имаат високо ниво. Способноста за управување со стрес е ниска за 41,6% додека е висока за 58,4% од испитаниците. Нивото на креативност е ниско за 10,8% додека е високо за 89,2%. 37,6% од директорите имаат ниско ниво на капацитет за делегирање, додека 62,4% имаат високо ниво. Високо ниво на вештини за управување со човечки ресурси имаат 60,4% додека ниско имаат 39,6%. 65,2% имаат високо ниво на управувачки вештини, а 34,8% имаат ниско ниво. Можноста за менаџирање на времето ја имаат 73,2% додека кај останатите 26,8% е на ниско ниво. Нивото на мотивација е високо кај 60% од испитаниците, додека кај останатите 40% е ниско. 88% од испитаниците постигнуваат високо ниво на советување а 12% ниско ниво. Високо ниво на вештини за менаџирање на конфликти имаат 55,2%, а ниско ниво имаат 44,8%. Висока можност за резимирање на севкупната менаџерска ефективност имаат 54,4% од испитаниците, додека останатите 45,6% имаат ниско ниво на можност за резимирање на севкупната менаџерска ефективност.

Даниел Големан, во неговата книга, *Емоционална интелигенција*¹³⁸, известува дека истражувањата покажале дека само 20% од луѓето со висок коефициент на интелигенција (IQ) успеале во животот. Големан и другите тврдат дека некои од состојките за успех кои

¹³⁸ Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, pp. 132-146

недостасуваат, лежат во емоционалната интелигенција. *Ник Таслер*¹³⁹, директор на „Истражување и развој на таленти“, вели дека емоционалната интелигенција објаснува околу 58% од перформансите на лидерите и 90% од најдобрите лидери се со висока емоционална интелигенција. *Питер Џордан, Нил Ашканаси, Шармин Картел и Грегори Купер*¹⁴⁰ од Универзитетот од Квинсленд ја проучувале врската помеѓу емоционалната интелигенција на работната група и процесот на ефективност и остварување на целите. Резултатот покажува дека тимовите со ниска емоционална интелигенција се на пониско ниво од тимовите со висока. *Далип Синг*¹⁴¹ во неговата книга објаснува дека постои позитивна врска помеѓу емоционалната интелигенција и менаџерската ефективност на менаџерите во Индијските, Јапонските, Американските и Европските претпријатија. Менаџерите со висока емоционална интелигенција имаат генерално висока ефективност.

Табела 4-5. Матрица на корелација меѓу различни димензии на емоционална интелигенција и различни димензии на менаџерска ефективност.

МЕ \ ЕИ	ЕИ - Само-управување	Самосвест	Менаџмент на односите	Социјална свест	Севкупна емоционална интелигенција
Носење одлуки	.325(**)	.387(**)	.300(**)	.344(**)	.480(**)
Управување со стрес	-.007	.191(**)	.270(**)	.146(*)	.204(**)
Креативност	.297(**)	.477(**)	.269(**)	.426(**)	.520(**)
Делегирање	.130(*)	.295(**)	.335(**)	.238(**)	.346(**)
Човечки ресурси	.234(**)	.515(**)	.292(**)	.464(**)	.530(**)
Лидерство	.128(*)	.115	.223(**)	.177(**)	.220(**)
Менаџирање со време	.103	.468(**)	.296(**)	.261(**)	.400(**)
Мотивација	.412(**)	.404(**)	.258(**)	.426(**)	.531(**)
Советување	.165(**)	.309(**)	.351(**)	.251(**)	.374(**)
Управување со конфликти	-.140(*)	.213(**)	.214(**)	.021	.105

¹³⁹ Nick Tasler and Dr. Travis Bradberry, white paper (2008), Emotional Intelligence is on the Rise pp. 1-4

¹⁴⁰ Peter. J. Jordan, Neal M. Ashkanasy, Charmine Hartel and Gregory Hooper, (2002) *Workgroup emotional intelligence - Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus*, Human Resource Management Review, Vol. 12, Issue 2, pp. 195-214

¹⁴¹ Dalip Singh, (2003) *Emotional Intelligence at Work A Professional Guide (Third Edition)*, Sage Publications India, pp. 103-191

Севкупна менаџерска ефективност	.251(**)	.534(**)	.448(**)	.435(**)	.584(**)
---------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Извор: Uma Selvi, A. Jane Joshua: Emotional intelligence and managerial effectiveness of managerial executives Cauvery Research Jurnal, Volume 4, Issue 1&2, Jul.2010-Jan.2011 p 53

Матрицата на корелација, табела 4-5, помеѓу севкупната емоционална интелигенција и севкупната менаџерска ефективност покажува дека постои значително ниво на корелација во 0,01 нивото со поглед на сите димензии на емоционалната интелигенција и сите димензии на менаџерската ефективност освен менаџирањето со конфликти. Ова не наведува да заклучиме дека колку е повисока емоционалната интелигенција, толку е повисока и менаџерската ефективност и обратно.

Понатаму во истражувањето авторите¹⁴² ги споделуваат резултатите од истото:

Резултати поврзани со емоционалната интелигенција и социо-демографските карактеристики:

1. Анализата на корелацијата открива дека нема значителна интеракција на вработените во поглед на староста, работното искуство, бројот на обуки и месечната плата.
2. Постои значајна врска помеѓу полот на испитаниците и нивната емоционална интелигенција.
3. Постои значително ниво на разлика помеѓу нивото на образование на испитаниците и нивната емоционална интелигенција.

Откритија поврзани со менаџерската ефективност и социо-демографските карактеристики:

1. Не постои значителна разлика помеѓу староста на испитаниците, работното искуство бројот на обуки, месечната плата и менаџерската ефективност на директорите.
2. Не постои значителна разлика помеѓу полот и менаџерската ефективност на испитаниците.
3. Постои значителна разлика помеѓу нивото на образование на испитаниците и нивната ефективност.

¹⁴² Uma Selvi, A. Jane Joshua: Emotional intelligence and managerial effectiveness of managerial executives Cauvery Research Jurnal, Volume 4, Issue 1&2, Jul.2010-Jan.2011 pp. 48-55

Откритија поврзани со емоционалната интелигенција и менаџерската ефективност:

1. Анализата покажува дека има значително ниво на корелација помеѓу емоционалната интелигенција и менаџерската ефективност на испитаниците.

Врз основа на студијата сите претпријатија можат да го увидат влијанието на емоционалната интелигенција врз менаџерската ефективност на директорите. Тие мора да усвојат погодни методи за обука за подобрување на емоционалната интелигенција на вработените и на тој начин да ја зголемат нивната ефективност, што ќе придонесе за успех на претпријатието.

Се соочуваме со турбулентни времиња во сите сфери од животот. Кога едно претпријатие сака да успее, целиот тим во него мора да успее. Инаку ефективноста на еден тим може да ја загрози ефективноста на друг. Од оваа студија се гледа дека менаџерите кои се поефективни, имаат повисока емоционална интелигенција од другите. Земајќи го ова како пример претпријатијата можат да се обидат да ја подобрат емоционалната интелигенција на сите врвни менаџери за подобрување на нивната ефективност. Претпријатијата сакаат да го постигнат најдоброто со минимум ресурси. Единствен начин да го постигнат тоа е да го таргетираат најважното, а тоа се човечките ресурси. Не само што претпријатијата имаат бенефити од тоа, туку и животите на индивидуите се менуваат драстично. Се добиваат подобри и поуспешни луѓе кои не само што знаат што е подобро за нив туку знаат што е подобро и за претпријатијата.

4.5. Ниво на ефективно однесување во функција на

4.5.1. Управување со време

Управувањето со време е процес на организирање и планирање како да се подели времето помеѓу специфичните активности. Доброто менаџирање со времето овозможува да се работи попаметно, односно да се заврши повеќе работа за помалку време дури и кога времето е кратко а притисокот голем. Неуспехот во менаџирањето на времето и штети на ефективноста и предизвикува стрес. Менаџирањето на времето е процес на планирање и контрола колку време се троши на специфични активности. Доброто менаџирање на

времето овозможува комплетирање на повеќе работи за пократко време, помалку стрес и води кон успех во кариерата.

Способноста за ефективно менаџирање со времето е мошне важна. Доброто управување со времето води до подобрување на ефикасноста и продуктивноста, помалку стрес и поголем успех во животот. Еве неколку придобивки од ефикасно управување со времето:¹⁴³

1. **Ослободување од стрес.** Повеќето распоред на задачи и неговото следење ја намалува нервозата. Како што се проверуваат извршените обврски во распоредот, така се гледа напредокот. Тоа помага да го избегнеме стресот и грижата околу тоа дали ќе успееме сè да завршиме.
2. **Повеќе време.** Доброто менаџирање на време ни дава екстра слободно време во животот. Луѓето што ефективно го менаџираат времето имаат повеќе време за уживање.
3. **Повеќе можности.** Доброто менаџирање со време води до повеќе можности и помалку потрошено време на тривијални активности. Добрите вештини за менаџирање со време се клучни квалитети што ги бараат работодавците. Способноста да се приоритизира работата и да се направи распоред за извршување на задачите е исклучително пожелна за секое претпријатие.
4. **Можност за реализирање на целите.** Поединците кои практикуваат добро менаџирање со време се способни подобро да ги постигнат целите и задачите, и тоа го прават за пократко време.

Советите за ефективно управување со времето се презентирани на слика 4-5.

¹⁴³ Time Management - List of Top Tips for Managing Time <https://corporatefinanceinstitute.com>, пристапено на 16.12.2021

Слика 4-5. Листа на совети за ефективно менаџирање на време



Извор: <https://corporatefinanceinstitute.com>, пристапено на 10.08.2021

1. **Коректно поставување на целите.** Целите треба да бидат остварливи и мерливи. При поставувањето цели, пожелно е да се користи популарниот SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time related) метод. Во суштина, целите што се поставуваат да бидат специфични, мерливи, достижни, релевантни и во одредена временска рамка.

2. **Мудро поставување на приоритети.** Задачите треба да се постават по приоритет врз основа на нивната важност и итност и според тоа треба да се завршат.

- Важни и итни – овие задачи се завршуваат веднаш,
- Важни но не итни – за овие задачи треба да се одлучи кога да се завршат,
- Итни но не и важни – овие задачи, доколку е можно, треба да се делегираат,
- Не итни и неважни – овие задачи може да се одложат за подоцна.

3. **Поставување на временска рамка за комплетирање на задачите.** Поставувањето на временски ограничувања за комплетирање на задачите помага да се биде пофокусиран и

поефикасен. Со планирање за тоа колку време е потребно да се заврши секоја задача, може да се препознаат потенцијалните проблеми пред да се појават. На пример, ако треба да се напишат пет извештаи за еден состанок, а времето кое го имате на располагање до состанокот ви овозможува да напишете само четири извештаи, тогаш, за да ги избегнете непријатностите, може да го дадете петтиот извештај да го напише некој друг.

4. **Пауза помеѓу задачите.** Кога се извршуваат обврските без пауза, тогаш тешко се задржува фокусот и мотивацијата. Помеѓу извршувањето на задачите потребно е да се има мал одмор за да ви се избистри главата и да се освежите. Препорачливо е тоа да биде кратка прошетка, медитација, а во некои претпријатија во последно време популарно е и одобрување на кратко преспивање за време на работното време.

5. **Себеорганизирање.** Секогаш е добро да се користи календар за организирање на времето. Во календарот се запишуваат роковите за проектите или за задачите кои се дел од проектот. Покрај тоа, некои денови се попогодни за специфични задачи, особено ако се поврзани со средби со други луѓе.

6. **Отстранување на неесенцијални задачи.** Многу е битно да ги отстраните небитните активности и задачи. Треба да се утврди што е битно и што го заслужува вашето време. Со отстранувањето на неесенцијалните активности, си ослободувате време за работа на битни задачи.

7. **Планирање однапред.** Бидете сигурни дека секој ден го стартувате со чиста мисла за тоа што треба да направите. Тоа треба да ви биде навика. На крајот на денот напишете листа за тоа што треба да сработите наредниот ден.

Управувањето со време е вештина која треба да ја имаат менаџерите. Менаџерите се одговорни за своето време, но и за тоа како нивните подредени го поминуваат нивното време. Наоѓањето време за да се заврши сè што е потребно понекогаш може да биде невозможно. Постојат неколку совети кои може да им помогнат на менаџерите за подобро да управуваат со времето:¹⁴⁴

1. **Организирање листа со задачи.** Листата со задачи може да биде запишана на лист хартија, или може да се користи апликација во која ќе се стави сè што треба да се

¹⁴⁴ *Five smart ways for managers to improve time management*, www.essentialsofbusiness.ufexec.ufl.edu, пристапено на 17.10.2022

работи или што го преокупира менаџерот. Потоа се прави организација за тоа што треба да се работи. Добро би било секоја ставка да се стави во календар. Секоја работа да се изврши навреме.

2. **Да се работи една задача во едно зададено време.** Минувањето од телефонски разговори на пишување предлози, одговарање на мејлови е помалку продуктивно. Секој тип на акција бара од мозокот да менува брзина, да запира и пак да стартува. Би било добро да се комплетира една задача пред да се започне со нова. Така се заштедува време и се подобрува продуктивноста.

3. **Елиминација на она што го одвлекува вниманието.** Менаџерот најчесто нема можност да ги елиминира сите прекинувања. На луѓето сепак им е потребно неговото време и внимание во текот на денот и ќе мора да одговори на кризни и неочекувани потреби за итни решенија. Она што може е да ги научи другите да му дадат доволно време за да ја заврши работата. Понекогаш е потребно, без двоумење, менаџерот да се затвори за да не биде вознемируван. Да го исклучи својот телефон, да се исклучи од социјалните мрежи, сè со цел да ја заврши работата.

4. **План за правење пауза.** Релаксирањето е важно во текот на денот. По кратка пауза луѓето се враќаат одморени и попродуктивни. Потребно е да се биде флексибилен. Не мора секоја задача да се решава веднаш. Пожелно е да се има неколку рутини да не мора менаџерот да се справува со сè одеднаш, на тој начин ќе има време за комплетирање на големите работи.

5. **Комуникација.** Лесно е да се одвиваат комуникациите кога менаџерот е фокусиран на управување само со времето. Но не треба да се заборава да се исконтролираат другите. Треба да се создаде навика за преиспитување на себеси за тоа дали, за што и да се работи, времето најдобро се искористува. Доколку менаџерот ги снима своите мисли, разговори и активности ќе увиди точно колку време троши на секоја од нив. Менаџерот треба да го распореди времето, да комуницира со другите за задачи со висок приоритет и проекти.

Вештината за управување со времето е од суштинско значење за менаџерите и за постигнување на целите на претпријатието. Со примена на овие совети и техники, менаџерите можат да бидат поефективни, да го подобрат своето управување со времето и да придонесат кон успешноста на својот тим и претпријатието во целина.

4.5.2. Тимови и тимско работење

Постојат клучни разлики помеѓу група и тим. Секој кој работи во некоја организација, инстинктивно знае дали е дел од група или е дел од тим. Важно е да се знаат разликите, кога се соочуваме со промени, бидејќи групите и тимовите на различен начин ги доживуваат промените.

Група е збир од индивидуалци кои повлекуваат граница околу себе. Или можеби, ние како набљудувачи, можеме да повлечеме граница околу нив, па така да ги дефинираме како група. Од друга страна, тимот со неговата заедничка цел, генерално е покомпактен и појасен околу тоа што претставува и која е неговата причина за постоење. Неговите членови точно знаат кој е вклучен во тимот и која е нивната цел.¹⁴⁵

Ефективните тимови се движечката сила која стои зад успешните претпријатија. Талентирани поединци се секако важни и корисни за претпријатието, но одличен тим составен од само умерени таленти секогаш ќе триумфира. Но, што го прави тимот добар и зошто е тоа важно? Ефективните тимови имаат синергија, отворени канали за комуникација, за градење доверба и промовирање на креативноста, воспоставена хиерархија со јасно дефинирани улоги и колективна цел што ги инспирира и ангажира вработените.

Ефективната тимска работа има посебен сет на карактеристики што овозможуваат да се забележи кохезијата во една група, односно тим. Кога ефикасен тим ќе се зафати со работа, поставената структура и овозможува на групата да одржува продуктивни резултати. Со цел да се креира продуктивен тим, менаџерот треба да има способност да ги идентификува карактеристиките на ефективната тимска работа.¹⁴⁶

Унифицирана посветеност кон една заедничка цел. Тимот се создава за да се оствари некоја зададена цел. Ефективниот тим е посветен кон остварување на својата цел преку искористување на дадените ресурси. Ова не значи дека сите индивидуи од кои е составен тимот се со исти видувања или се во постојана согласност за тоа што е најдобро за тимот. Ова значи дека кога на тимот му се задава цел, тие сите се сплотуваат и работат како една единица со цел да се исполни задачата.

¹⁴⁵ Cameron, E., & Green, M. (2024), *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change* (6th ed.), Kogan Page, p.67

¹⁴⁶ George N. Root III, *Characteristics of Effective Teamwork*, smallbusiness.chron.com, пристапено на 30.11.2022

Учество. Со цел тимот да делува како тим, секој треба да учествува во креирањето на решението. Тимот нема дополнителни членови, напротив, секој член на тимот е од есенцијално значење за успехот на тимот, и кога на групата и се доделува некоја задача, секој член знае што е неговата работа и го дава својот придонес кон заедничкиот труд.

Отворена комуникација. Тимот е способен ефективно да комуницира и постои чувство на отворена комуникација меѓу сите членови на групата. Проблемите внатре во тимот се решаваат со лична меѓусебна комуникација, не постои озборување зад грб меѓу членовите на тимот, бидејќи постои развиена почит меѓу членовите на тимот која бара директна и отворена комуникација за сите проблеми.

Носење одлуки. Тимот има хиерархија и вграден систем за носење одлуки што му помага да реагира брзо и ефективно на секоја ситуација. Членовите во групата се вреднувани за разните нивни полиња на експертиза, а лидерот на групата има способност да ги добие мислењата на сите членови и да формулира групен одговор. Ова се однесува на одлуки направени внатре во групата, почнувајќи од решавање внатрешни конфликти сè до потенцијална замена на менаџментот на тимот, односно лидерот на тимот.

Ефикасно користење на идеи. Користењето на мозокот е еден од начините за добивање на решение за проблемот. Ефикасен тим е во можност да добие информација од секој член и да ја формулира во одговор. Тимот ги отфрла идеите кои не се добри а ги вклучува ефективните идеи во тимското решение на проблемот.

Ефективниот тим бара кохезија која ја одржуваат заедно неколку фактори.¹⁴⁷ Треба да се создаде продуктивна тимска средина за да се очекува позитивни резултати од еден тим.

Фокусирање на целите. Тимот е воден од заедничка цел. За да биде тимот ефективен, таа заедничка цел треба однапред да биде наведена и разбрана од членовите на тимот. Она што му помага на тимот да постигне успех е фокусирањето на тимските цели. Целите да бидат поставени во писмена форма за секој да може да види и разбере кои се целите на тимот и да помогне да се работи кон нивно остварување.

Отстранување на пречките за компензација, односно надомест. Тимот работи добро кога членовите разбираат што ќе добијат за возврат за нивните напори, затоа најдобро

¹⁴⁷ George N. Root III, *Factors Affecting Effective Teamwork*, www.smallbusiness.chron.com, пристапено на 30.11.2022

е да се подготви план за компензација пред да се состави тимот. Кога луѓето ќе ги кажат нивните очекувања за надоместокот пред да потпишат договор за приклучување кон тимот, истиот може да се отстрани како пречка за ефективна тимска работа. Ако сите членови на тимот чувствуваат дека се компензирани праведно, тоа може да помогне да се доведе до максимална продуктивност.

Комуникацијата е клучна. Комуникацијата во развојот на ефективен тим се случува на две нивоа: комуникација меѓу членовите на тимот и комуникација од менаџментот до тимот. Треба да се поттикнува отворената комуникација меѓу членовите на тимот за да можат да научат како меѓусебно да комуницираат. Во ова се опфатени неформалната комуникација, како и професионалната комуникација.

Менаџерите треба да одржуваат редовни состаноци за да го одржуваат тимот ажуриран за важни информации и да понудат обука. Ова се видовите алатки што му се потребни на тимот од менаџментот и претпријатието за да биде ефективен.

Охрабрување на позитивните ставови. За членовите на тимот да работат добро заедно, сите треба да имаат позитивен став кон претпријатието, проектот и неговите цели и едни кон други. Ако членовите на тимот не се познаваат добро или не соработувале претходно, треба да се поттикнат на случајни средби, на пример состанок за ручек или вечера по работното време. Заедничките искуства создаваат врски и градат доверба, што се добри начини за промовирање на тимскиот дух.

Би било добро канцелариите на членовите на еден тим да бидат блиску една до друга за полесно да споделуваат идеи. Треба да се внимава на негативните луѓе и истите да бидат променети или отстранети од тимот.

Справување со конфликти. Потребно е справување со конфликтот во тимот кога ќе се појави. Конфликтот има тенденција да го измести тимот од неговиот фокус, оддалечувајќи го од неговите цели и задачи. Со учење веднаш да се справи со конфликтот, тимот може да остане ефикасен во секое време.

Ефективната тимска работа може да донесе бенефит на претпријатието со подобрување на комуникацијата, поширока соработка и поголемо чувство на одговорност во групата. Но постојат бариери за ефективна тимска работа кои менаџерите мора да ги

увидат и елиминираат.¹⁴⁸ Негувањето на тимска работа помеѓу персоналот ќе ја направи работата полесна и ќе му помогне на претпријатието да успее.

Слаба комуникација. Додека добрата комуникација ќе ја негува тимската работа, слабата комуникација е бариера за развивање на продуктивна атмосфера. Членовите на персоналот кои не комуницираат, или несвесно ги користат каналите за комуникација со тимот можат да го намалат развојот на тимот. Менаџерите мора да сфатат дека комуникацијата е меч со две острици и да можат да идентификуваат кога слабата комуникација се заканува на тимскиот успех.

Нејасни цели. Работниот тим е креиран да ги достигне целите во рамките на работното место. Тие цели можат да бидат специфичен проект, или постојни цели кои ги дефинираат одговорностите на едно одделение. Кога овие цели не се презентирани соодветно од менаџментот, или кога индивидуалните одговорности на секој член на тимот во постигнување на тие цели се нејасни, тогаш тимот не може да работи ефективно. Членовите на тимот не знаат што треба да работат.

Недостаток на менаџерска вклученост. Менаџерите создаваат тимови од квалификувани членови на персоналот во насока на комплетирање на зададената задача или проект. Но кога менаџерот не може да најде време да учествува во работата на тимот, заради своите обврски, можноста за креирање на работна атмосфера е загрозувана. Секој тим треба да има лидер и кога лидерот не е присутен да ги делегира одговорностите, тогаш тимот нема да се развива правилно.

Его. Тимовите кои имаат членови кои не работат за генерално добро на групата тешко ќе можат да се развијат во ефективна единица. Индивидуалните членови на персоналот имаат улоги во рамките на тимот, но ако тие сметаат дека можат да работат и други работи и земаат од улогите на другите членови тогаш ја загрозуваат динамиката. Членовите на тимот треба да го задржат своето его и да работат според доделените задачи за да помогнат за развој на тимот.

Менаџерите треба да бидат внимателни и активни во идентификацијата и елиминацијата на овие бариери. Тоа може да вклучува поддршка во развој на комуникациски вештини, промовирање на отворена и почитувачка средина, управување со

¹⁴⁸ George N. Root III, *Factors Affecting Effective Teamwork*, www.smallbusiness.chron.com, пристапено на 27.11.2022

конфликти и градење на доверба меѓу членовите на тимот. Само преку совладување на овие бариери може да се постигне вистинска ефективност и соработка во тимска работа.

4.5.3. Менаџирање со стресот и последиците од стресот

Организацискиот стрес може да има длабоки ефекти врз производството и мотивацијата на работните места. Грижата за сигурноста на работата или барањата за поголем обем на работа предизвикуваат стрес и различни емоционални и психички nelaгодности. Кога стрес-факторот е во содејство со неефективен менаџмент и менаџмент кој не се грижи, стресот станува проблем кој се протега низ целото одделение на претпријатието. Идентификацијата на знаци за организациски стрес е прв чекор во носење на стратегија за решавање на проблемот.

Стресот предизвикува различни здравствени проблеми, како што се: висок крвен притисок, болки во стомак, главоболки, потење, губење на тежината, дијареја, сува уста, промена на апетитот, сексуални проблеми, вкочанет врат, болки во мускулите и грбот и сл. Кога некој е под стрес може да се чувствува уморен, без разлика колку и да спие или може да има проблеми со спиењето ноќе. Сиромашното емоционално здравје може да го ослабне имунитетот и да предизвика настинки и инфекции. Овие здравствени проблеми можат да предизвикаат отсуства од работа, користење на здравствено осигурување и несреќи поврзани со работата.

Стресот може да влијае врз можноста за добри перформанси на работа. Стресот може да влијае врз концентрацијата врз комплексни проблеми или прашања, како и врз меморијата. Вработениот кој е под стрес може да ги занемари комплетно задачите или да заборави на клучен дел од процедурата. Кога вработените не чувствуваат дека менаџментот ги подржува тогаш немаат причина да даваат сè од себе на работа. Стресот може да го направи вработениот негативен, со недостаток на ентузијазам и апатичен. Оној кој ги искусува овие чувства може повеќе да не се грижи за работата.

Доколку вработените се чувствуваат исцрпени, тогаш исполнувањето на очекувањата и роковите може да биде тешко. Ефектот на стресот врз когнитивните можности може да влијае врз приоритетите и може да им биде тешко на вработените да

одлучат кој проект треба да биде приоритетен. Чувството дека се нема контрола врз работата исто така може да влијае врз навремено комплетирање на задачите.

Кога стресот го прави работењето во претпријатието едно непријатно искуство, тогаш вработените почнуваат да бараат нова работа. Губитокот на искусни работници може да предизвика застој во производството и да предизвика поголеми трошоци за регрутирање, вработување и тренирање на нови вработени. Големи грешки исто така може да предизвика замената на стресните работници. Регрутирањето на нови вработени може да предизвика гласини на пазарот на труд дека станува збор за работа во стресна околина.

4.6. Емпириски искуства од етичките практики како последица на ефективните промени

Креативните напори на евроинтегративниот процес го променија она што во светската политика се нарекува „нормално“. Едноставно, со тоа што егзистира како поинаква во светот на државите и односите меѓу нив, Европската Унија ја менува „нормалноста“ на меѓународните односи. Во овој поглед, ЕУ е нормативна сила, таа ги менува нормите, стандардите и прописите на светската политика, далеку од ограничените очекувања на државно-центричност. Меѓутоа, едно е да се каже дека ЕУ е нормативна сила врз основа на нејзината хибридна политика која се состои од наднационални и меѓународни форми на управување; друго е да се тврди дека ЕУ дејствува на нормативен и аксиолошки (т.е. етички добар) начин. ЕУ била, е и секогаш ќе биде нормативна сила во светската политика. Ова е силно тврдење со критична цел: да се промовираат нормативните пристапи кон проучувањето на ЕУ во светската политика. Постои едноставно искушение да се обидеме емпириски да ги анализираме политиката и влијанието на ЕУ во светската политика, без воопшто да се запрашаме зошто ЕУ дејствува или не, или како најдобро би можеле да процениме што треба да прави ЕУ во светската политика.

4.6.1. Европа

Во овој свет кој постојано се менува, претпријатијата мора да бидат само-одржливи и издржливи, за да бидат успешни на долг рок, а во срцето на ова мора да биде желбата да

се прават работите на вистински начин. Едно истражување на вработени од 2018 година¹⁴⁹, ја илустрира најновата еволуција и трендови во перцепциите на вработените за етиката на работното место. Имајќи предвид дека претпријатијата сè повеќе заземаат интегриран пристап на меѓународно ниво, голем број на земји се вклучени во истражувањето кое ги опфаќа: Франција, Германија, Ирска, Италија, Португалија, Шпанија, Швајцарија и Обединетото Кралство во Европа, како и Австралија, Канада, Сингапур и Нов Зеланд. Извештајот ги деталзира наодите од истражувањето од национално репрезентативен примерок од 6.119 вработени во Европа (754 во Франција, 762 во Германија, 784 во Ирска, 768 во Италија, 775 во Португалија, 756 во Шпанија, 756 во Швајцарија и 764 во Обединетото Кралство) анкетирани во февруари 2018 година. Резултатите од истражувањето се презентирани во слика 4-б.

¹⁴⁹ Guendalina Dondé (2018): Ethics at Work 2018 survey of employees Europe, Survey, Institute of business ethics, p.11.

Слика 4-6. Резултати од истражување на вработени во Европа, поврзано со етиката на работа



Извор: Guendalina Dondé (2018) Ethics at Work 2018 survey of employees Europe, Survey, Institute of business ethics, p.7.

Зошто е важно да се поддржува етиката? Погоре споменатото истражување,¹⁵⁰ го истакнува позитивното влијание врз вработените од сеопфатната програма за етика (слика 4-7). Во тоа истражување, истражувачкиот институт идентификува четири клучни основни блокови потребни за сеопфатна програма за етика:

- Имање пишани стандарди за етичко деловно однесување;
- Обезбедување доверливост при пријавување на недолично однесување;
- Нудење совети или информативна линија за помош во врска со етичко однесување;
- Обезбедување обука за етичко однесување.

Слика 4-7. Зошто е важно да се поддржува етиката?

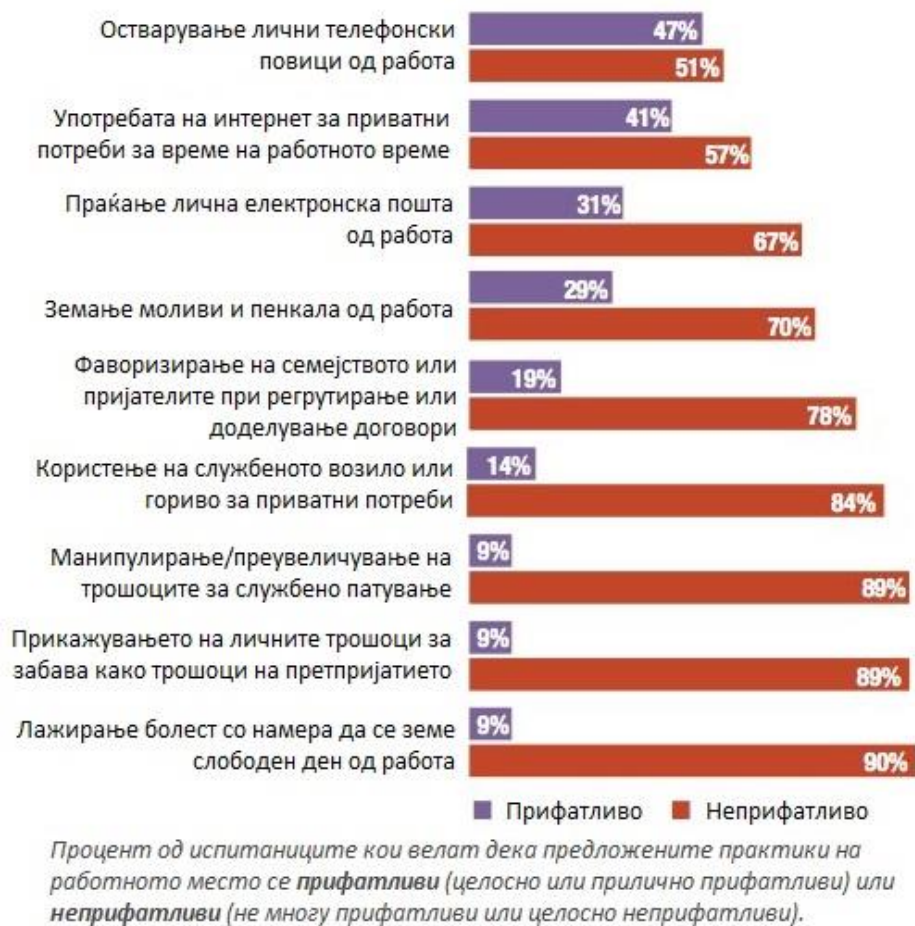


Извор: Guendalina Dondé : Ethics at Work 2018 survey of employees Europe, Survey, Institute of business ethics, 2018, p.8.

¹⁵⁰ Guendalina Dondé : Ethics at Work 2018 survey of employees Europe, Survey, Institute of business ethics, 2018, p.11.

На слика 4-8. како дел од прашањата на истражувањето, е прикажана листа на работи кои понекогаш се случуваат на работното место. На испитаниците им било поставено прашањето: „До кој степен, ако воопшто, мислите дека секое од следните дејства е прифатливо?“ Интересно е тоа што од одговорите на испитаниците може да се заклучи дека, преправањето на вработениот дека е болен со намера да земе слободен ден; ситното манипулирање/претерување со патните трошоци и прикажувањето на трошоците од личната забава како трошоци на претпријатието, и понатаму се сметаат за најнеприфатливи практики на вработените. На другиот крај од спектарот, остварувањето лични телефонски повици од работа и користењето на интернет за лична употреба во текот на работното време се сметаат за прифатливи практики од страна на 47% и 41% од испитаниците соодветно.

Слика 4-8. Прифатливост на вообичаени практики на работното место



Извор: Guendalina Dondé : Ethics at Work 2018 survey of employees Europe, Survey, Institute of business ethics, 2018, p.15.

На слика 4-9 е опишан процесот на градење етичка култура во бизнисот како патување кое започнува со етичките вредности на едно претпријатие. Вредностите може да се гледаат како компас што го води однесувањето. Тие обично се изразуваат преку етички кодекс (или сличен документ), кој обезбедува насоки за вработените, за тоа како основните вредности на бизнисот се применуваат во пракса. Ако вредностите се компас, кодексот е мапа што ги води вработените во нивното секојдневно одлучување.

Слика 4-9. Рамка за деловна етика



Извор: Guendalina Dondé : Ethics at Work 2018 survey of employees Europe, Survey, Institute of business ethics, 2018, p.32.

Деловната етика на претпријатијата во Европа е од суштинско значење и ги дефинира односите помеѓу претпријатијата и нивните заедници. Претпријатијата во Европа се ангажирани да почитуваат и спроведуваат високи стандарди на етичко однесување. Ова вклучува почитување на правата на работниците, социјална одговорност и одржливост во работата на претпријатијата. Деловната етика не само што ја заштитува репутацијата на претпријатијата, туку и ги засилува нивните односи со клиентите, вработените и општеството како целина.

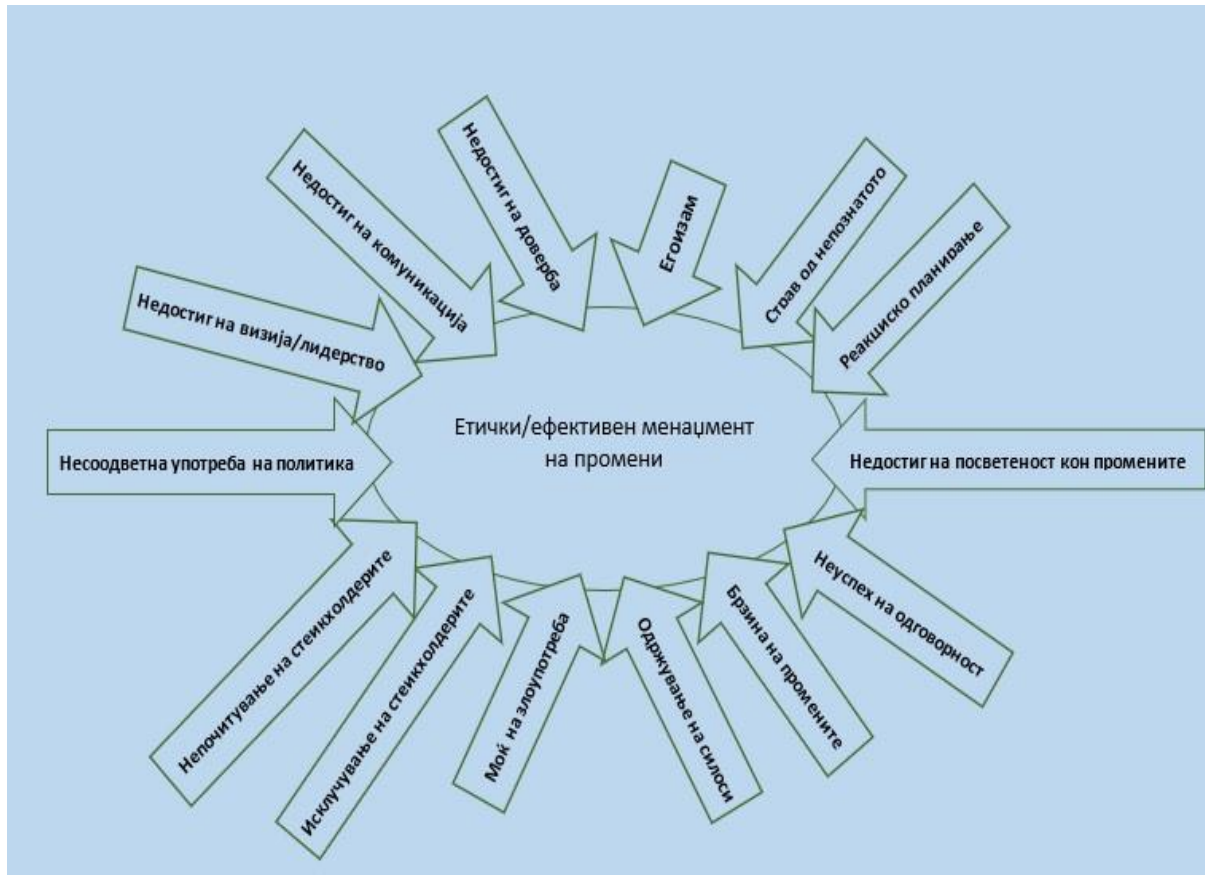
Во зависност од државите и индустриите, стандардите на деловната етика може да варираат, но во целост претпријатијата во Европа работат за создавање на одговорна и одржлива бизнис средина, што придонесува кон општата благосостојба и раст во регионот.

4.6.2. САД

Денешното темпо на деловно работење е брзо, а промените се повеќе норма отколку реткост. Организациските промени, од деловната структура (спојувања, стекнувања, укинувања итн.) до стратегиски иницијативи, подобрувања на системот или процесите и кадровските промени, порано или подоцна, речиси гарантирано ќе влијаат на менаџментот и на вработените. Етиката треба да биде поврзана со процесите за управување со промени, бидејќи тоа е еден од клучните елементи за успешно усвојување и извршување на промените.

Знаеме дека успешната промена е исклучок, а не правило. Многу истражувања се направени за да се идентификуваат причините за неуспехот на управувањето со промените. Овие притисоци кои го загрозуваат етичкото, ефективно управување со промените се сумирани на слика 4-10.

Слика 4-10. Притисоци кои го загрозуваат етичкиот/ефективниот менаџмент на промени



Извор: Pamela A. Kennett-Hensel, Dinah M. Payne: Guiding Principles for Ethical Change Management, Journal of Business and Management, 24 (2), September 2018, p.28.

Доколку сакаме да ги менаџираме промените со интегритет, мора да ја вградиме етиката во нашиот пристап кон менаџирање со промените. За да ја постигнеме оваа цел треба да се размисли за следниве совети:¹⁵¹

1. Искрено и транспарентно да се соопшти причината за промената
 - а) Аквизицијата ќе му помогне на претпријатието да биде поконкурентно;
 - б) Промената на системот ќе ја подобри точноста и брзината на податоците.
2. Вработените да се третираат како суштински дел од процесот на промена

¹⁵¹ Elizabeth Pittelkow Kittner: The Importance of Ethics in Change Management, <https://www.icpas.org>, пристапено на 18.10.2021

- а) Вработените не се средство за постигнување цел. Некои можеби ги гледаат како орудие за да ја завршат работата. Бидете сигурни дека претпријатието и неговите лидери се грижат за орудјата како за луѓе;
 - б) Вработените можат да развијат нови професионални вештини кога играат улога во управувањето со промените.
3. На вработените треба да им се овозможи обука за управување со промени и етика пред и за време на промената
- а) Обуката за управување со промени им покажува на вработените дека претпријатието е инвестирано во нивната адаптација на деловните промени;
 - б) Обуката за етика дополнително всадува разбирање зошто е важно да се направи нешто правилно од првпат за да се имплементираат промените.
4. Потребно е да се дистрибуираат информации за промените, но и да им се даде можност на луѓето да коментираат
- а) Интранетот на претпријатието е добро место за објавување комуникација за промените и документ за често поставувани прашања, за вработените да се повикуваат на комуникација со надворешни засегнати страни;
 - б) Менаџментот треба да обезбеди можности и за отворена дискусија и за приватни повратни информации.
5. Управување со промената и доделување јасни очекувања и одговорности
- а) Да се поттикне тимската работа и да се слават достигнувањата на исполнувањето на попатните цели;
 - б) Да се стимулираат вработените во текот на целата промена за да им се даде удел во успехот на процесот на промена.

4.6.3. Јапонија

Лидерите низ приватниот и јавниот сектор во Јапонија¹⁵² се обидуваат повторно да го поттикнат растот и да постигнат нивоа на перформанси и продуктивност на исто ниво со глобалните стандарди. Од „Abenomics“¹⁵³ до Олимпијадата во 2020 година, случајот за

¹⁵² *Adapting organizational change management for Japan*, достапно на <https://www.mckinsey.com>, пристапено на 20.10.2021

¹⁵³ Кованица која ги означува економските политики утврдени за Јапонија во 2012 година, кога премиерот

промени во Јапонија е јасен и видлив. Постојаното зголемување на конкуренцијата и поместувањето на иновациите подалеку од секторите каде Јапонија беше традиционално силна (од производство на хардвер до услуги и софтвер, на пример) ги турка јапонските шампиони да ги глобализираат своите практики. Бавниот домашен раст и бавната модернизација на оперативниот модел значат дека мултинационалните корпорации мора да се борат да го испорачаат профитот што некогаш го правеле во Јапонија. Многу услуги кои се рационализирани и дигитализирани на Запад, на пример, сè уште се извршувани од луѓе, со високо ниво на персонализирање.

Но, глобалните претпријатија, кои се обидуваат да се водат по вообичаените правила за менаџмент со промени, може да се борат за опстанок во Јапонија. Домашното искуство е ограничено, а поефективен пристап допрва треба да се појави. Управувањето со промените е сложен потфат кој инспирира повеќе перспективи. Истражувањата сугерираат дека само една третина од програмите за менаџмент на промени на глобално ниво ги постигнуваат своите првични цели. Отпорот на вработените е фактор во значителен дел од програмите кои пропаѓаат.

Неколку основни елементи на управувањето со промените се универзално признати: инспиративни и ефективни лидери за промени да дејствуваат како модели; приказна за промена, со вистинско значење, за да ги убеди лидерите и вработените; нови размислувања и однесување меѓу вработените; и оркестрација на промените во проширен, самоодржлив бран низ целото претпријатие. Но, искуствата за поддршка на напорите за промена во водечките јапонски претпријатија (и во мултинационалните корпорации во Јапонија) сугерира дека овој пристап мора да се прилагоди на специфичните услови на земјата.

Пристапот за управување со промени фокусиран на „последниот човек кој останал да стои исправен“ - покрај моделот „лидер или агент за промена“ во сржта на повеќето западни пристапи - може да биде во ограничена мерка најсоодветен за претпријатијата водени од консензус во Јапонија и другите култури. Лидерите во Јапонија разбираат дека програмите за промена не успеваат на ниво на среден менаџмент, каде што само неколку луѓе (или дури и еден) може да го попречат процесот на градење консензус. Програмите за управување со промени можат да ги зголемат нивните шанси за успех, не со борба против културата ориентирана кон консензус (или со зајакнување на комуникациската каскада од

Шинзо Абе (Shinzo Abe) дојде на власт по втор пат.

горе-надолу), туку со фокусирање поголем напор на потенцијалните блокатори. Збир на едноставни практики може да ги зголеми шансите за успех во големите трансформации.

Едно од најважните прашања во областа на деловната етика, особено во практична смисла, е како деловното однесување да се направи поетички. Постојат два главни пристапи: едниот е да се користи надворешна сила, другиот е да се промени од внатре во претпријатието. Првото вклучува контролирање на деловното однесување и користење на притисок од различни активистички групи, како што се потрошувачки групи, еколошки протекционистички групи и малцински активисти. Второто ги вклучува различните напори на претпријатијата да ја институционализираат етиката, како на пример преку развивање на етички процес на креирање политики на претпријатието, воспоставување внатрешни системи на правила и процедури, обезбедување програми за обука за етика и менување на формалната структура на претпријатието.

Пет принципи за управување со промени се добро прифатени во глобалните бизниси, но не функционираат добро во јапонските претпријатија. Тие се следниве:¹⁵⁴

1. Улогата на лидерот на промени (или „првиот двигател“) е значително намалена во „средните“ јапонски претпријатија;
2. Непосредните следбеници се засилувачи во глобалните претпријатија, но тие често се „црната дупка“ на промените во Јапонија;
3. Приказната за промени која ги инспирира и мотивира вработените не успева без детален опис на новиот модел во јапонските претпријатија;
4. Успешните програми за промена предизвикуваат самодвижечки каскади на промени во глобалните претпријатија; во јапонските претпријатија, промената мора веднаш да ги вклучи и периферните делови на претпријатието;
5. Традиционалните програми за промени посветуваат премногу внимание на агентите за промена, но во јапонските организации мора да се земат предвид и блокаторите.

Напорите за промена во јапонските претпријатија може да имаат успех кога ќе се посвети поголемо внимание на културно усогласените принципи. За претпријатија

¹⁵⁴ André Andonian, Maya Horii, Naoyuki Iwatani, Michele Raviscioni, and Katsuhiko Sato: *A more effective model for managing change in Japan could accelerate economic growth*, July 6, 2018, <https://www.mckinsey.com>, пристапено на 20.11.2022

ориентирани кон сличен консензус, ќе претставам четири практични начини да се поттикнат промените.¹⁵⁵

1. Треба детално да се дефинира крајната состојба и да се обезбеди патоказ многу порано. Додека едно западно претпријатие би започнало трансформација заснована на визија и би го ангажирало поширокото претпријатие да ја дефинира, на лидерите во претпријатијата ориентирани кон консензус им треба детален опис на новиот модел на кој ќе се вклучат и навреме воспостават нов консензус. „Изградбата на авион додека се лета“ никогаш не е лесна мисија, но е невозможно да се започне во претпријатијата ориентирани кон консензус.

2. Вработените во првите линии треба многу рано да се вклучат во промените и да се создадат можности за истите да се поддржат. Менаџерот на промени треба да помине време заедно со вработените во првите линии (фабрички хали, продажни салони итн.), за да може да ги дефинира деталите за новиот модел, да ги предвиди прашањата и да дозволи споделување на фрустрации, аспирации и други емоционални реакции. Менаџерот на промени треба да ги идентификува и поддржи шампионите на промени во првата линија од самиот почеток. Не треба да се претпоставува дека „непосредните следбеници“ на второто ниво на претпријатието спонтано ќе го следат водството од врвот.

3. Менаџерот на промени треба да ја мапира организациската мрежа и да се справи со блокирачите на промени. Организациското мрежно мапирање, кое ги анализира мрежите на кои вработените се потпираат во нивната работа, често се користи за да се идентификуваат и да се зајакнат агентите за промена. Идентификувањето и мапирањето на потенцијалните „блокатори“ не е тешко и е уште поважно за успешна промена. Може да се преземат активности за конвертирање или неутрализирање на блокаторите на промени во почетокот на процесот.

4. Да се изложи врвниот менаџмент опширно, широко и директно. Состаноците во јавни сали, можност за вработените да поставуваат прашања на кои веднаш ќе добијат одговори и други можности кои го изложуваат врвниот менаџмент на голема публика, се докажале како најефикасни начини за „продавање“ промени на вработените. Овие настани

¹⁵⁵ André Andonian, Naoyuki Iwatani, Michele Raviscioni: Change management: lessons from Japan <https://www.mckinsey.com>, пристапено на 20.10.2021

ја жртвуваат интимноста на менаџментот, но тие исто така ги пробиваат вертикалните ѕидови на претпријатието, ги надминуваат внатрешните фракции и пренесуваат повик за акција што директно го ангажира секој член на претпријатието.

Глава 5 Креирање модел на раст на менаџерската ефикасност на врвниот менаџмент во македонските трговски друштва

5.1. Карактеристики на ефикасноста на врвните менаџери

Личните карактеристики на врвните менаџери вклучуваат пол, државјанство, образование, искуство. Карактеристиките на врвниот менаџер се главниот фактор што го засега сопственикот на претпријатието бидејќи моќта на одлучување во врска со работењето на претпријатието е во рацете на менаџерот. Дали ќе успее претпријатието или не да ги постигне своите цели, многу зависи од менаџерот. Каплан (2012) забележува дека менаџерите што имаат лидерски позиции и одговорности со висока и соодветна компензација, играат важна и значајна улога за успехот на претпријатието.¹⁵⁶

Ситипонгпанич и Полсири (2015) споменуваат дека поради своето искуство, постарите врвни менаџери имаат подобро разбирање за претпријатието отколку младите. Колку е поголемо искуството на врвниот менаџер, толку тој има тенденција да биде поефективен во процесите на донесување одлуки. Некои автори укажуваат на тоа дека возраста на врвниот менаџер може да го намали оптимизмот и да ја намали веројатноста. Тие тврдат дека постарите врвни менаџери треба да бидат порационални бидејќи имаат повеќе искуство. Многу студии покажуваат дека возраста на врвните менаџери има клучно влијание врз изборот на финансиската политика на претпријатието, перформансите на претпријатието и трошоците што произлегуваат од разликите помеѓу намерите на врвниот менаџер и на сопственикот на едно претпријатие.

Мандатот се дефинира како должина на времето кога едно лице зазема позиција како лидер во едно претпријатие или институција. Мандатот на врвниот менаџер може да послужи и како пазарен сигнал за инвеститорите, при што високиот мандат укажува на високиот кредибилитет на врвниот менаџер. Мандатот обезбедува и менаџерски стимулации за максимизирање на вредноста на претпријатието. Можно е долгиот мандат да му помогне на врвниот менаџер да развие висока репутација, што ќе доведе до негова

¹⁵⁶ Lailah Fujianti (2018) Top Management Characteristics and Company Performance: An Empirical Analysis on Public Companies Listed in the Indonesian Stock Exchange, *European Research Studies Journal Volume XXI*, Issue 2, pp. 62 – 76.

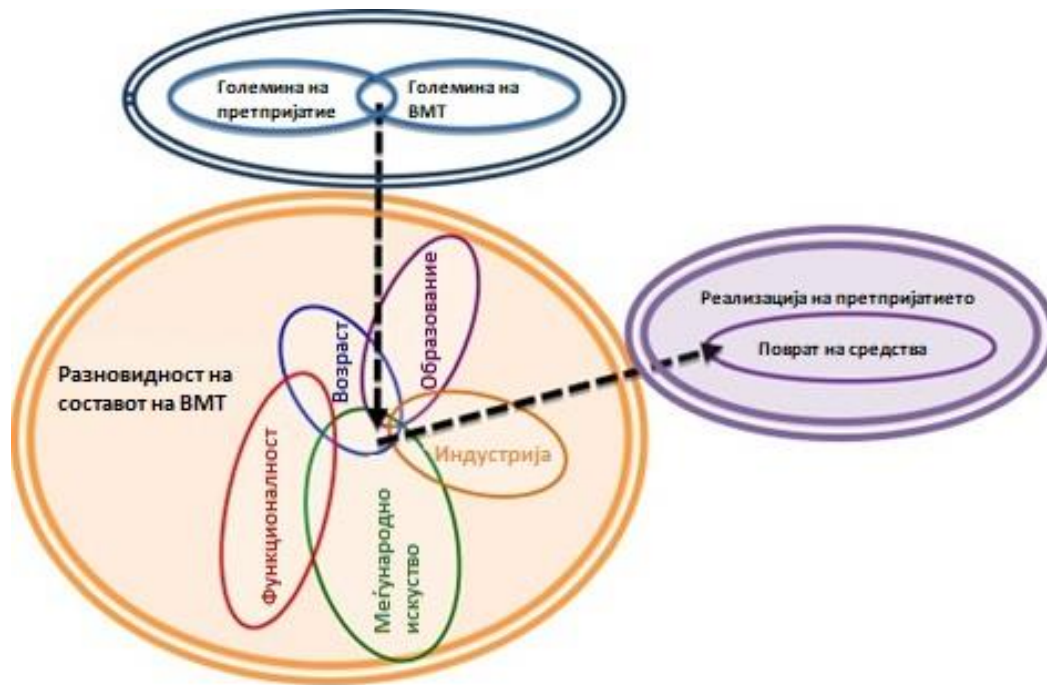
поголема посветеност. Сепак, врвниот менаџер што останува на својата работа многу долго, може да биде премногу сигурен во својата работа.

Историјата на образованието е запис за целокупното образование што некој го добил некогаш. Менаџерите со историја на образование во полето на финансии поддржуваат подетален буџет. Врвните менаџери со повисоко ниво на образование имаат поголема когнитивна сложеност, што им овозможува да учат и да прифатат нови идеи. Менаџерите со повисоко образование се способни да обработуваат и да анализираат информации, така што ставот на врвните менаџери со високо ниво на образование позитивно влијае врз новите производи и иновации. Исто така, процентот на врвни менаџери со повисоко ниво на образование е зголемен во текот на последните десет години, а потеклото на образованието претставува главен фактор за претпријатијата кога назначуваат врвен менаџмент.

Полот може да се дефинира како диференцијација на улоги, атрибути, ставови или однесувања, кои растат и се развиваат во општеството или се сметаат за општествено соодветни за мажите и жените. Според Кусумасти (2007) жените имаат многу високо ниво на претпазливост, имаат тенденција да избегнуваат ризик и се потемелни од мажите. Овие карактеристики ги прават да бидат способни да донесуваат одлуки.

Истражувањето за различноста на врвните менаџментски тимови вообичаено се гледа како меч со две острици бидејќи досегашните истражувања се со неубедливи резултати. Парадигмата со која моментално се набљудува внатрешната сложеност на врвните менаџментски тимови е двојно релевантна за менаџерите: за да го утврдат најдобриот состав на врвните менаџментски тимови за да се постигне најефикасно стратегиската цел, а со тоа и најдобриот сигурен исход; и за нови истражувачки патишта во демографската литература, за да добијат побогати сознанија од податоците на врвните менаџментски тимови, што може да обезбеди дополнителни информации за сложените односи воспоставени во нив.

Слика 5-1. Разновидноста на врвниот менаџментски тим (ВМТ) и високите перформанси



Извор: M. Carmen Díaz-Fernández, M. Rosario González-Rodríguez, Biagio Simonetti (2020) Top management team diversity and high performance: An integrative approach based on upper echelons and complexity theory, *European Management Journal*, Volume 38, Issue 1, February, pp. 157-168.

Големината на претпријатието означува определување на големината, димензијата или капацитетот на претпријатието. Големината на претпријатието е една од важните варијабли во управувањето со претпријатието бидејќи станува една од детерминантите за добивање средства од инвеститорите. Освен тоа, поголемите претпријатија имаат поголема конкурентност на пазарот од онаа на нивните главни конкуренти (кои се помали), а воедно укажува и на тоа дека вредноста на претпријатието ќе се зголеми поради позитивниот одговор од инвеститорите. Големината на претпријатието има позитивен ефект врз перформансите на претпријатието. Ова сугерира дека поголемите претпријатија ветуваат подобри перформанси од помалите претпријатија. Утврдувањето на големината на претпријатијата, дали се работи за големо или мало претпријатие, може да се види од вредноста на вкупните средства, вкупната продажба, бројот на вработени и вкупната пазарна капитализација.

Во бизнисот сме успешни онолку колку што се успешни луѓето што ги вработуваме. И додека вработените од првата линија се клучни за бизнисот, изборот на вистинските менаџери може да има значително влијание врз успехот. Значи што е она што го прави менаџерот добар менаџер, кои се однесувањата што го издржуваат тестот на времето? Имајќи ги предвид претходните парцијални карактеристики на врвниот менаџмент, можат да бидат идентификувани следните карактеристики на врвните менаџери:¹⁵⁷

1. Врвните менаџери мора да бидат способни да менуваат брзини и ефикасно да се справуваат со промените. Мора да бидат способни да донесуваат одлуки без да ги знаат сите детали или да ја видат големата слика. Денешните менаџери треба да бидат способни да функционираат во атмосфера на нејаснотии.

2. Врвните менаџери мора да бидат свесни за конкуренцијата, најдобрите практики и трендовите на пазарот за да останат еден чекор напред во играта. Тие не само што треба да размислуваат за прашањата што се важни денес, туку мора да бидат свесни што треба да се направи во иднина за да ја добијат работата. Дали имаат способност да проценат и да синтетизираат информации и да донесат соодветни одлуки врз основа на достапните податоци?

3. Мора да изградат ефективни односи со потрошувачите, што создава лојалност на потрошувачите и ја гради довербата. Со оглед на важноста на фокусирањето врз потрошувачите во денешното деловно окружување, менаџерите мора да покажат однесување што би сакале да го видат како модел. Покрај тоа, силните односи со потрошувачите даваат можност да се дознае повеќе за нивните потреби и желби, што за возврат му помага на претпријатието да ги подобри производите и услугите.

4. Мора да бидат флексибилни во тоа како комуницираат и како ги разбираат различните култури и класи на луѓе. Тие мора да управуваат со различноста во својот тим и кај потрошувачите и да работат ефективно со сите раси, националности и култури обезбедувајќи еднаков и фер третман за сите.

5. Врвните менаџери мора да можат да ги мотивираат другите. Значаен дел од тоа да се биде ефикасен менаџер и да се постигнуваат резултати е создавање клима во која луѓето сакаат да дадат сè од себе, каде што луѓето чувствуваат дека нивната работа е важна.

¹⁵⁷ 9 Critical Qualities of a Top Manager, <https://www.billhogg.ca>, пристапено на 16.02.2022

Ефективните менаџери ги поттикнуваат луѓето да придонесуваат со идеи, да донесуваат одлуки и да ја споделуваат сопственоста. Менаџерите мора да бидат способни да ги разберат индивидуалните мотиватори за секоја личност и потоа да ги користат за да се подобрат самите себеси.

6. Врвните менаџери мора да ги идентификуваат идните високопродуктивни вработени, како и да изградат и да развијат нови необработени таленти меѓу вработените. Критични фактори се способноста да се постават јасни цели и да се обезбеди јасна насока, праведно да се додели работата и да се обезбеди навремена повратна информација. Тие мора да имаат способност да ги разберат кариерните цели на луѓето и да обезбедат предизвикувачки и растечки работни можности за да им помогнат да го достигнат својот потенцијал.

7. Мора да обезбедат континуирани обуки, тренинзи и повратни информации за подобрување на перформансите. Тие треба да разберат како учат луѓето и потоа да постават јасни цели и резултати за постојан развој.

8. Врвните менаџери мора да изградат ефективни тимови и односи со другите луѓе во претпријатието со цел да се постигнат деловните цели. Тие мора да го дефинираат успехот во однос на перформансите на тимот и мора да го балансираат тоа со способноста да обезбедат јасна, специфична насока кога е потребно.

9. Мора да се водат според постигнатите резултати. Ефективните менаџери мора да ја разберат целокупната голема слика на својот бизнис и да бидат способни да дадат резултати.

Карактеристиките на врвните менаџери се разновидни и комплексни. Првично, потребна им е способност за брзо адаптирање кон промените во околината и донесување одлуки во услови на несигурност и работа во нејасни ситуации. Исто така, мора да бидат информирани и свесни за конкурентните трендови и барањата на пазарот, што би им овозможило да ги предвидат и да реагираат на идни потреби.

Креирањето клима каде што луѓето се мотивираат да дадат повеќе и да споделуваат идеи е од суштинско значење. Идентификувањето таленти и поставувањето јасни цели за развој на луѓето е важно, исто како и обезбедувањето обуки и редовни информации за перформансите. Креирањето ефективни тимови и односи во претпријатието за постигнување на бизнис-целите треба да се балансира со процената на големата слика и

постигнувањето на саканите резултати. Управувањето на претпријатието според постигнатите резултати е суштинско за успешното водење и непрекинатиот развој на бизнисот.

5.2. Карактеристики на ефикасноста на менаџерите според нивоа на менаџмент

Трите нивоа на менаџмент обезбедуваат одвојување помеѓу раководните позиции на претпријатието. Административниот ранг на вработениот во претпријатието го определува степенот на овластување, статусот што го ужива и синџирот на команда што може да го контролира вработениот. Постојат три нивоа на управување во рамките на едно претпријатие, а менаџерите на секое ниво играат различни улоги за да може претпријатието непречено да работи. Тие нивоа се:

1. Управување на највисоко ниво или врвен менаџмент,
2. Управување на средно ниво или среден менаџмент, и
3. Управување на пониско ниво или менаџери во прва линија.

Управување на највисоко ниво или врвен менаџмент. Врвните менаџери ги координираат услугите и се задолжени за планирањето. Менаџментот на највисоко ниво го сочинуваат Управниот одбор, Главниот извршен директор (СЕО), Главниот финансиски директор (СФО) и Главниот оперативен директор (СОО) или претседателот и потпретседателот на претпријатието.¹⁵⁸

Менаџментот на средно ниво е одговорен за организацијата и насочувањето на менаџментот на пониско ниво и директно одговара пред врвниот менаџмент. Менаџерите на средно ниво се одговорни пред менаџментот на највисоко ниво за активностите на своите одделенија.

Менаџментот на средно ниво се состои од раководители на сектори и на дирекции и/или филијали. Тие би можеле да се поделат на постар и помлад менаџмент на средно ниво ако е претпријатието големо. Тие ги координираат одговорностите на поединицата на претпријатието и ефикасноста на менаџерите од пониско ниво. Менаџерите од средно ниво

¹⁵⁸ Three Levels of Management and Their Functions <https://www.managementstudyhq.com>, пристапено на 16.02.2022

се задолжени за вработување и обука на пониските нивоа. Тие се исто така комуникатори помеѓу највисокото и пониското ниво, кога пренесуваат информации, извештаи и други податоци од највисокото ниво. Освен овие, во претпријатието постојат три основни функции на менаџментот на средно ниво:

- Да ги спроведува плановите на претпријатието според политиките и директивите утврдени од менаџментот на врвно ниво.
- Да ги организира активностите на секторите или на одделенијата.
- Да биде инспирација или да создаде мотивација за помладите менаџери да ја подобрат својата ефикасност.

Пониското ниво на управување или оперативно ниво на менаџери. Тие ги надгледуваат и насочуваат оперативните вработени. Тие го поминуваат поголемиот дел од своето време исполнувајќи ги функциите на претпријатието како што им е наложено од менаџерите над нив.

Менаџерите од пониско ниво се првата линија на менаџери, бидејќи тие се појавуваат во основата на активностите, така што тие се суштински персонал што ги пренесува основните проблеми на претпријатието кон повисоките нивоа. Ова ниво на управување го сочинуваат надзорникот, линискиот шеф, шефот на смената, шефот на одделот. Тие посредуваат и решаваат прашања меѓу работниците и се одговорни за одржување на соодветни односи во претпријатието. Тие се одговорни и за обука, надзор и насочување на оперативните вработени.

Менаџерите од пониско ниво го претставуваат менаџментот пред оперативните работници бидејќи обезбедуваат дисциплина и ефикасност во претпријатието. Должноста на инспирација и охрабрување паѓа на нив бидејќи ја зајакнуваат работната сила. Тие, исто така, ги организираат основните машини, алати и други материјали што им се потребни на вработените за да ја завршат својата работа.

5.3. Методи за мерење на ефикасноста на менаџерите во трговските друштва

Менаџерската ефикасност обично се дефинира во однос на ефикасноста на претпријатието, што не е нужно добра практика. Голем број претпријатија редовно плаќаат дивиденди на задоволни сопственици за да завршат наеднаш во банкрот. Овие настани покажуваат дека вредноста на акциите и на годишната добивка не се доволни за мерење на корпоративна ефикасност и укажуваат на потребата од подобар пристап.¹⁵⁹ Првиот проблем е што пристапот има ограничена употреба бидејќи врската помеѓу одлуките и финансиските резултати не е секогаш директна. Другиот проблем со процената на менаџерската ефикасност е тоа што некои современи теории за управување ја мерат ефикасноста само со една мерна скала. Овој аспект беше нагласен од Брoган (Brogan, 2003), кој ја проценува некогашната и модерната кратковидост во однос на перформансите на менаџментот. Пример за таква теорија е менаџментот заснован на вредност, кој нагласува дека главниот мерен инструмент е вредноста на акционерите. Петте менаџмент функции се: планирање, организација, мотивација, контрола и координација. Петтата беше додадена за да ја претстави важноста на извршувањето на претходните четири во заемна согласност. Треба да се наведат и индикаторите што го мерат исполнувањето на секоја функција и процентот на потрошените пари за неа во однос на приходите на претпријатието. Таа сума треба да се процени и не треба да се надминува. За да се спречат грешките, ефикасноста на секоја функција во рамките на едно балансирано мерење треба да се процени со не помалку од три различни индикатори. За да постои урамнотежена процена на ефикасноста на менаџментот, треба да се внимава на резултатот од активноста на претпријатието, исто така измерен со повеќе од еден индикатор. Пожелно е тие индикатори да се изберат според специфичните карактеристики на основната индустрија на претпријатието. На пример, тие би можеле да ги мерат следните аспекти: профитабилност, финансиска стабилност, пазарен удел, ликвидност и вредност на акционерите. Исто така, трошоците за управување треба да се земат како референтна бројка. За да се подобри менаџерската ефикасност, треба да се користи балансиран пристап. Овој пристап се заснова на идејата дека еден менаџер не може да ги измери сите активности што менаџерот треба да ги преземе. Се работи за процена на

¹⁵⁹ Anna Svirina (2010), Measuring managerial efficiency: a balanced approach, *Global journal of business research*, volume 4, number 1

ефикасноста на системот, а системот може да се состои од едно лице или да биде една голема организација. Во сите случаи треба да се постигне менаџерска рамнотежа. При креирањето балансиран систем за мерење, менаџерите треба да обрнат внимание не само на начинот на кој се извршуваат функциите на управување, туку и на специфичните карактеристики на индустријата во која работи претпријатието. Овие карактеристики може да се користат за да се идентификува кои индикатори за активност на претпријатието треба да бидат вклучени во мерниот систем.

Управувањето со перформансите е суштински дел од секој бизнис бидејќи нуди платформа за менаџерите и за носителите на одлуки да ги квантифицираат перформансите на претпријатието и на вработените. Дали ги исполнуваат вработените очекувањата на претпријатието или не, може да се утврди само со осмислување методи за проверки и за рамнотежа. Со цел да се измерат деловните перформанси, постојат различни достапни методи. Сепак, најдобриот метод за секое претпријатие може да се одреди само со анализа на неговата работна средина, типот на бизнисот и разни други фактори.

Податоците добиени од овие методи можат да помогнат во одлучувањето за пакетите за надомест на вработените, статусот на вработување, напредокот во кариерата и улогите во претпријатието. Ова е причината зошто управувањето со перформансите мора да вклучува пристапи што овозможуваат правична и точна процена на перформансите на вработените. Мора да се следи стандарден систем за мерење на перформансите низ целото претпријатие за да се измерат деловните перформанси. Оперативните стандарди ги квантифицираат резултатите што се очекува да бидат постигнати за да се исполнат очекувањата на претпријатието.

Секое претпријатие користи свои методи за мерење на своите перформанси, но методите наведени подолу може да се применат на многу бизниси според нивните потреби.¹⁶⁰

Графичките мерни скали за оценување се совршени за бизниси ориентирани кон производство, како и за други работни места што се занимаваат со производи со голем обем, како што е индустријата за храна и пијалаци. Се поставува список на скала од 1 до 5 за секоја особина и вработените се мерат според секој индикатор. Се добива генерализиран преглед

¹⁶⁰ *What Methods are Used to Measure Business Performance?*, достапно на <https://www.completecontroller.com> пристапено на 17.02.2022

на способностите и нивото на ефикасност на вработениот со многу малку напор. Овој метод не бара ништо друго освен планирање и малку труд, а резултатите се прилично задоволителни. Ова е исто така временски ефикасно, што овозможува да се измерат деловните перформанси за кратко време. Може да се примени на широко множество луѓе со постојани резултати и со мала двосмисленост. Без оглед на големината на бизнисот во кој работи претпријатието, може да се примени овој метод и брзо да се стекнат податоци од прва рака, кои понатаму може да се користат за донесување витални деловни одлуки.

Управувањето по пат на цели (MBO – Management by Objective) се користи за мерење на перформансите на постарите вработени, менаџери и претпоставени. Сите цели се препознаени и наведени заедно со потребните ресурси за нивно постигнување. Целите се засноваат на временска линија, што значи дека тие мора да бидат завршени во одреден временски период. Вработените се мерат според нивната способност да ги постигнат тие цели во даденото време. Целите може да се ревидираат или да се ажурираат во зависност од пазарните услови и од другите варијабли. Ако се целите премногу амбициозни и имаат потреба од презакажување, тие мора да се дискутираат и да се редизајнираат.

Управувањето по пат на цели гарантира дека на менаџерите и на надзорниците им се јасни нивните цели, што им помага да работат според очекувањата. Прилично е лесно да се идентификува некој што не е во состојба да ги постигне целите. Иако ова е добра мерка за перформансите на вработените, овој метод одзема време и бара трпение при чекање на резултатите.

Компанијата „General Electric“ одлично го применила **методот на принудно рангирање**, но оттогаш значително е намалена неговата популарност. Иако можеби го изгубил почетното значење, овој метод за мерење на деловните перформанси може да биде доста ефективен за одредени типови бизниси. Методот функционира така што се категоризираат вработените во три категории: врвни изведувачи, просечни изведувачи и ниски изведувачи. Се проценува дека околу 20% од работната сила на едно претпријатие е составена од врвни изведувачи, 70% спаѓаат во просечната категорија, а 10% се со најниски перформанси.

Присилното рангирање ги мери достигнувањата на вработените во однос на други вработени што се на исто хиерархиско ниво, наместо во однос на нивните минати перформанси или КРІ (КРІ – клучен показател за перформанса, квантитативно и

квалитативно мерење на перформансите со текот на времето за одредена цел). Овој вид метод создава конкурентна работна средина, што добро функционира за одредени претпријатија. Сепак, можеби не е погоден за други. Затоа, овој метод за мерење на деловните перформанси треба да се користи само по темелна анализа на деловните потреби и барања на претпријатието.

Ќе илустрирам пет предложени чекори за подобрување на процесите за управување со перформансите:¹⁶¹

1. Сумирање на резултатите и на областите за подобрување во презентација што може лесно да биде разбрана од оние што се надвор од човечките ресурси.

2. Резултатите да се консултираат со врвниот менаџмент. Да се добие нивната поддршка за правење промени и да се побараат нивните идеи за тоа како да се направат подобрувања.

3. Водење фокус-групи со различни менаџери и вработени од различни области на претпријатието. Да се разговара со нив во врска со резултатите и да се побараат нивни предлози за подобрување.

4. Да се донесе одлука за тоа кои активности треба да се преземат за да се решат прашањата што се дискутирани и да се подготви предлог-акциски план. Потребно е да се разговара за ова со врвниот менаџмент во претпријатието и со фокус-групи на менаџери/вработени за да се добијат повратни информации од нив.

5. Да се направат потребните измени на акцискиот план врз основа на добиените повратни информации, а потоа да се спроведе планот.

Иако вклучувањето на луѓето во редицајнирањето на процесите за управување со перформансите е од суштинско значење, тие веројатно нема да можат да ги дадат сите одговори. Понекогаш ќе треба да им се претстават опции засновани на најдобрите практики надвор од претпријатието. Поради оваа причина, треба да се постави приоритет претпријатието да остане во тек со трендовите за управување со перформансите со оглед на тоа дека полето на човечки ресурси постојано се развива.

¹⁶¹ How to Measure Performance Management Effectiveness in 5 Steps to an Effective System <https://www.clearreview.com>, пристапено на 17.02.2022

5.4. Начини на подобрување на ефикасноста на врвните менаџери

Тешко е да се процени влијанието на екипирањето на едно претпријатие со најефикасните лидери. Студиите на менаџерите и на претпријатијата постојано покажуваат дека ефективно лидерство ги подобрува и внатрешната (како што е задржувањето на вработените) и надворешната метрика, како и финансиските перформанси.

Едно истражување за лидерите „За сите“¹⁶², кои намерно градат доверба без оглед на тоа за која личност се работи или што прави таа личност за бизнисот, покажало дека најефективните лидери се фокусираат на:

- Работа со тимови, барање идеи од членовите на тимот и нивно вклучување во одлуките што ги засегаат.
- Препознавање на вработените, особено на нивните достигнувања, и помагање на вработените да напредуваат во своите кариери.
- Инспирирање на вработените да ги следат, покажувајќи им дека лидерите се компетентни, чесни и доверливи.

Со цел да се негуваат вакви лидери во едно претпријатие, се даваат следниве препораки:¹⁶³

1. Идентификувајте ги најважните однесувања на големите менаџери во претпријатието. Додека одредени карактеристики на ефикасноста на менаџерот се применуваат во повеќето претпријатија, вистинските сознанија доаѓаат од идентификување на уникатните однесувања што најдобро се усогласени со мисијата, културата, потребите на потрошувачите и стратегиските цели на претпријатието.

Прво, треба да се идентификуваат менаџерите во претпријатието што градат односи со висока доверба. Податоците од анкетата на вработените се вистински извор за тоа. Интервјуирајте ги овие менаџери и прашајте ги „како“ го направиле тоа што го направиле. Овие информации треба да користат за да се идентификуваат три до пет однесувања што создаваат одлична работна средина, а потоа да се споделат низ претпријатието.

¹⁶² Michael C. Bush CEO, The Great Place to Work Research Team, “A Great Place to Work For All: Better for Business, Better for People, Better for the World“, Berrett-Koehler Publishers, 2018, pp 136-164

¹⁶³ 6 Tips to Improve Manager Effectiveness at Your Company <https://www.greatplacetowork.com>, пристапено на 18.02.2022

2. Изградете доверба. Вработените ги следат своите лидери кога имаат доверба во нив. Тие им веруваат на менаџерите затоа што веруваат дека се компетентни, чесни и доверливи.

Можете да всадите доверба во вашето лидерство на три начини:

- Создадете кредибилитет: правете го она што велите дека ќе го правите. Ако му ветувате на вашиот вработен проект или можност за учење, останете на зборот.
- Бидете вредни за почит: Осигурете се дека вашите луѓе се подготвени за успех. Овозможете им ги потребните ресурси и поддршка за да дадат сè од себе и за да сработат најдобро што можат.
- Донесувајте правични одлуки: Ова е фундаментално за градење доверба во ефикасноста на вашето управување, особено кога станува збор за одлуки за унапредување и за луѓе што се различни од вас (без разлика дали се работи за пол, етничко потекло или имотна состојба).

3. Бидете вистински соработник. Работете со вашиот тим за да креирате заеднички планови и за да смислувате нови идеи. Ова не значи постигнување консензус или заедничко одлучување. Се работи за вистинска вклученост и соработка.

Подобрете ја соработката преку:

- Вклучување на вашиот тим во одлуки што влијаат на нив. Добијте ги нивните повратни информации пред да се донесат одлуки, на пример, да се преселите во нов канцелариски простор и да ги решите сите грижи што ги имаат за промената.
- Барајте мислење од вработените за проблемот што се обидувате да го решите.
- Редовно водете разговори еден-на-еден и неформални разговори, како што се ручеци со персоналот и кафе-состаноци подалеку од канцеларијата.

Овие ефективни однесувања на управување ќе направат вашите вработени да се чувствуваат вклучени и ценети, а за возврат ќе бидат инспирирани да ја работат својата работа најдобро што можат.

4. Одавањето признание на вработените нека биде ритуал. Давањето признание кон вработените покажува дека нивниот придонес е признат и ценет. Личното признание е двигател број еден за перформансите на вработените – повеќе од платата, унапредувањата, инспиративната работа, обуката или автономијата. Лидерите можат да го направат давањето признание да биде дел од нивниот менаџерски ритуал.

5. Преиспитајте како ги промовирате односно унапредувате своите луѓе. Ако е управувањето со поголем тим единствениот начин за промоција во претпријатието, можеби ќе сакате да го преиспитате процесот на промоција. Некои луѓе може да бидат повредни за претпријатието како индивидуалци или како дел од тимот.

Паметните претпријатија (и ефективни менаџери) создаваат повеќе начини за успех за вработените. Тие:

- Им помагаат на луѓето да заслужат нови одговорности и да ги развијат своите вештини преку нови проекти, дополнителен ангажман и задачи преку кои го зголемуваат својот распон на работа.
- Земаат активна улога во развојните планови на вработените.
- Внимаваат да има дополнителни начини на кои вработените можат да му додадат вредност на проектот или да ја дадат својата експертиза за нешто што е надвор од нивниот општ опсег на одговорности.

6. Сменете го традиционалниот процес на оцена на перформасите. Вообичаено е менаџерите да ги оценуваат и да ги надгледуваат своите вработени, но ефективните менаџери сакаат повратните информации да течат во двете насоки. Тие се грижат нивните прашалници за вработените да не ја оценуваат само организациската култура како целина, туку и ефективноста на менаџментот.

Вработените треба да имаат можност да размислуваат и да го искажат своето мислење за однесувањето на менаџментот, дали покажува искрен интерес за нив како личности, а не само како вработени, и колку постапките на менаџментот се совпаѓаат со нивните зборови. Оваа автентична повратна информација дава нијансирана слика за ефективноста на управувањето.

Организациската ефективност е поврзана со ефикасноста на бизнисот; сепак, ефективниот менаџер мора да се фокусира и на квалитетот на услугите. Клучот за организациската ефективност е користењето на вистинските алатки и стратегии за да се постигне одредена цел.¹⁶⁴

¹⁶⁴ 5 Strategies to Improve Organizational Effectiveness August 18, 2016, достапно на <https://myonline.centralchristian.edu>, пристапено на 18.02.2022

1. Искористување на човечките ресурси. Одделението за човечки ресурси на кое било претпријатие игра клучна улога во организациската ефективност на претпријатието. Персоналот за човечки ресурси обезбедува помош преку помагање во дизајнирањето на нови деловни стратегии. Бидејќи професионалците за човечки ресурси во едно претпријатие играат суштинска улога во вработувањето нови работници, тие исто така влијаат врз целите на претпријатијата.

Професионалците за човечки ресурси треба да бидат вклучени во дизајнирањето и имплементацијата на промените во претпријатието за да се подобри организацијата. Тие нудат уникатни перспективи кои лидерите може да ги превидат и да играат активна улога во идентификувањето на вистинските професионалци за нови позиции во претпријатието.

2. Фокусирање на образованието и на растот. Менаџментот на претпријатието бара активни мерки за работа со различни групи и поединци. Лидерот мора да ги разбере силните и слабите страни на различни професионалци пред да направи план за акција за подобрување на ефективноста на претпријатието. Пред да се направат какви било промени во претпријатието, треба да се размисли за образованието на професионалците во различни области од бизнисот. Треба да се има сознанија за нивните способности, вештини и силни страни. Да се идентификуваат нивните слабости или областите каде што одредени професионалци се соочуваат со тешкотии кога работат како тим. Откако ќе се идентификуваат силните и слабите страни на професионалците со различно образование, фокусот се става на растот на претпријатието преку градење ефективни тимови. Треба да се развијат тимови со дополнителни вештини и силни страни. Да се охрабрат вработените да работат кон конкретни цели и да добиваат задачи врз основа на нивните вештини, знаења и искуство. Ефикасноста во едно претпријатие бара разбирање на различните професионални вработени и нивната улога во бизнисот, како и начини за подобрување на нивните способности или за користење на нивните уникатни вештини.

3. Секогаш да се имаат на ум потрошувачите. Организациската ефективност функционира добро само кога се оценуваат потребите и интересите на потрошувачите. Управувањето со квалитетот е исто толку важно како и целокупната ефикасност на претпријатието. Ако не обезбеди претпријатието квалитетен производ или услуга, тогаш потрошувачите бараат алтернативи за своите потреби и цели. На потрошувачите треба да

им се дадат прашалници и да се побара да ги пополнат, односно да одговорат на прашања за дадените услуги.

Менаџментот на тој начин ќе дознае што сакаат потрошувачите од претпријатието и кои услуги ги сметаат за највредни за нивните потреби и цели. За бизниси со директна интеракција со потрошувачи, треба да се обезбедат анонимни опции за потрошувачите да пополнат жалби или да дадат повратни информации. За добивање повратни информации од потрошувачите, во денешно време може да се искористат социјалните мрежи или други онлајн алатки. Потрошувачите може да оставаат коментари или да укажат на слабостите на претпријатието поставувајќи прашања на социјалните медиуми или на блогот на претпријатието.

4. Квалитетни услуги или производи. Иако потрошувачите играат улога во ефективността на претпријатието, бизнисот исто така мора да идентификува соодветно ниво на квалитет за производите или за услугите што ги обезбедува. Клучот е во фокусирањето на баланс на квалитет со исплатливи решенија. Целта на секој бизнис е подобрување на производите без да се надмине одреден буџет или опсег на цени. Ефективниот менаџмент бара активно учество во процесите на донесување одлуки. Менаџментот по потреба ангажира консултанти од различни области на бизнисот за совет за подобрување на производите без зголемување на трошоците за материјали. Се прават напори кон изнаоѓање начини како да се намали времето потребно за постигнување конкретни цели без да се намали квалитетот на финалниот производ или услуга.

Со вклучувањето различни консултанти од повеќе области во процесот на донесување одлуки, менаџерот стекнува повеќе перспективи и идеи за поефикасни начини за подобрување на претпријатието.

5. Користење на технологијата. Технолошките алатки играат суштинска улога во ефикасноста и во ефективността на едно претпријатие. Се користат компјутери, таблети или паметни телефони за да се подобри ефикасноста на претпријатието. Се користи софтвер или алатки за споделување за да се одржуваат различните членови на тимот во тек со состојбата на проектот, дури и кога тие не работат активно на одреден дел од проектот.

Работата со технолошки професионалци помага да се одредат најдобрите начини за заштита на информациите за бизнисот и за потрошувачот без да се надмине одреден буџет. Треба да се користат софтверски програми дизајнирани специјално за подобрување

на ефикасноста или ефективноста во канцелариската работа. На пример, користење табеларни пресметки за подобра организација или поставување систем на целата канцеларија за споделување информации меѓу членовите на тимот или различни професионалци во бизнисот.

Организациската ефективност е деловна стратегија дизајнирана да ја подобри ефикасноста на претпријатието без да го намали квалитетот на производите или на услугите. Работејќи со професионалци во различни области или на различни образовни нивоа, менаџерот добива нови идеи што ќе помогнат да се намалат трошоците, да се подобри производот и да се обезбеди квалитетна услуга за потрошувачите.

5.5. Модел на раст на ефикасноста на врвните менаџери

Кога растат претпријатијата, нивните структури и процеси се менуваат. Потребни им се нови начини на комуникација и лидерство. Степенот на овие промени се одредува според тоа како расте претпријатието, т.е. со зголемување на бројот на персоналот или со зголемување на приходите.

Според Грајнер (Larry E. Greiner, 1998), претпријатието што расте и созрева поминува низ пет фази. Секоја од нив е поврзана со одредени организациски карактеристики и, можеби, со одредени проблеми. Поблискиот поглед на тие пет фази на раст открива какви проблеми може да донесе забрзувањето на растот. Во секоја фаза и секоја криза, претпријатието треба да помине низ одредени процеси на учење и промена. Овие процеси бараат време и не можат да се сведат на нула.

Слика 5-2. Фази на раст и проблеми



Извор: 5 Phases of Growth - Publications - Management Portal достапно на <https://www.themanager.org>, пристапено на 16.02.2022

Табела.5.1 Фази на раст и проблеми

Фаза	Растење низ	Криза од
1	<p>Креативност: Во оваа рана фаза, има само малку луѓе во претпријатието. Тие добро се познаваат и ги споделуваат своето искуство, знаење и информации. Сите релевантни прашања се дискутираат меѓу сите луѓе. Ова е типична креативна старт-ап култура.</p>	<p>Лидерство: Како што станува претпријатието поголемо, станува сè потешко да се направи сè со заеднички напор. Луѓето имаат проблем да ги разликуваат важните од неважните прашања бидејќи има слаби или воопшто нема организациски структури што дозволуваат распределба на работата на одредени лица. На претпријатието му треба силен лидер што го држи тимот заедно и воспоставува соодветни системи и структури.</p>

2	<p>Насока: Сега претпријатието може да насочи одредени прашања и задачи кон одредени луѓе. Вообичаено, директивите и контролата се високо централизираны во оваа фаза.</p>	<p>Автономија: Ако продолжи претпријатието да расте, тоа води до исклучително голем обем на работа за менаџерот или за менаџерскиот тим. Тие мора да се справат со речиси сè во претпријатието. Тие се одговорни за доделување задачи, контрола на резултатите, добивање работа, решавање проблеми, мотивирање на луѓето итн. Бидејќи претпријатието ќе достигне одредена големина, раководството нема да може да продолжи на овој начин. Мора да се откаже од дел од својата автономија и да сподели некои задачи.</p>
3	<p>Делегирање: Менаџментот делегира некои задачи, функции и овластувања на други луѓе во претпријатието. Се појавуваат одделенија што развиваат сопствена динамика.</p>	<p>Контрола: Ако не успее менаџментот сега да ги контролира активностите на овие одделенија, тие би почнале да се справуваат со задачите повеќе од сопствена гледна точка отколку од аспект на целиот бизнис. Во екстремн случај, одделенијата би работеле едни против други.</p>
4	<p>Координација: Проектите и задачите се координирани помеѓу сите делови и одделенија на претпријатието, така што тие се добро усогласени едни со други.</p>	<p>Црвена лента: Оваа координација може да доведе до високо ниво на бирографија. Дотерувањето бара големи напори, што го отежнува приспособувањето на претпријатието на промените во надворешното опкружување.</p>
5	<p>Соработка: Соработката помеѓу сите делови на претпријатието е толку добро организирана што тие навистина можат заедно да работат ефективно во која било ситуација.</p>	

Извор: 5 Phases of Growth - Publications - Management Portal достапно на <https://www.themanager.org> (пристапено на 16.02.2022)

Секоја од овие фази на раст, еволуција и револуција е обележана со посебни искуства на членовите на претпријатието. Во почетокот на секоја фаза, сите процеси работат непречено, потоа претпријатието се развива. Некогаш совршените процеси и структури стануваат несоодветни, сè додека ситуацијата не стане неприфатлива за менаџментот и/или персоналот. Многу малку бизниси иницираат процеси на промена пред

да дојдат до навистина неприфатлива ситуација. Во таква ситуација на криза, време е за промени. Овие промени треба да се имплементираат, да се контролираат и да се модифицираат со цел да се постигне ново усогласување помеѓу организациските потреби и нејзините структури и процеси.

Меѓутоа, тоа значи дека сите членови на претпријатието треба да ги поминат овие фази на учење и развој. Претпријатие што ја започнало годината со 10 вработени и кое има 250 вработени на крајот на годината, треба да помине најмалку три до четири фази во рок од дванаесет месеци. Дискутабилно е дали навистина сите процеси, структури и вештини (вклучувајќи ги лидерските вештини и начинот на размислување на менаџерскиот тим) можат да бидат во чекор со таа брзина.

Поради неколкуте кризи на раст, импликациите на екстремниот раст врз трошоците се огромни. Претпријатието се движи од една криза во друга, а зборот „криза“ исто така значи „неефикасност“. Доказ за тоа се многуте, на почеток, амбициозни интернет старт-ап претпријатија, кои страдаат од екстремни трошоци.

Следниве фактори одредуваат здрав и одржлив раст:

- Способноста на претпријатието да ги идентификува профитабилните основни бизниси и да се фокусира на нив како што одминува времето.
- Постојано преиспитување, развивање и менување на оние организациски елементи што се од витално значење за основните бизниси.
- Способноста на претпријатието брзо да ги антиципира промените во надворешното окружување и брзо да реагира на нив.
- На претпријатието му се потребни внатрешни процеси што овозможуваат ефикасно управување со кризите на раст и минимизирање на нивното влијание.

Екстремниот раст на претпријатијата, иако одбележува успех, може да предизвика сериозни кризи и неефикасност во нивното функционирање. Оваа појава ја поттикнува потребата од приспособување и одговорно управување со ризиците. Континуираното движење на претпријатијата од криза во криза имплицира несовершеност во нивното функционирање. Со фокус на овие аспекти, разни фактори ги определуваат здравите и одржливи патишта на раст за претпријатијата. Клучната способност на претпријатието е да ги идентификува и да се концентрира на профитабилните сектори, избегнувајќи ги неефикасните сфери на работење. Преиспитувањето и постојаното развивање на

организациските елементи се исклучително важни за приспособување и одговорност на основните бизнис-потреби. Претпријатието треба брзо да ги антиципира и да реагира на промените во околината. Ова вклучува стратегии за справување со екстерните фактори и позитивно влијание од нив, со зачувување на својата конкурентност. Креирањето внатрешни процеси е суштинско за ефикасното управување со кризи, што ги намалува нивните негативни ефекти. Тоа вклучува изградба на механизми за одговорност и адаптирање на претпријатието со цел минимизирање на можните последици од кризите.

5.6. Анализа на емпириските истражувања на ефикасноста на врвниот менаџмент во трговските друштва

Со цел анализа на ефикасноста на врвниот менаџмент во трговските друштва во нашата земја, во периодот јануари – април 2023 година беше спроведено истражување на примерок од педесет и пет (55) компании. Податоците беа прибрани со помош на прашалник креиран за потребите на ова истражување. Прашалникот се состоеше од 20 прашања, класифицирани во две (2) категории: општи податоци за трговското друштво и менаџерот и фактори за зголемување на успешноста на врвниот менаџмент. За анализа на податоците, покрај дескриптивната статистика, беше направена и регресиона анализа.

Во првиот дел од оваа анализа направена е краток опис на дескриптивната статистика.

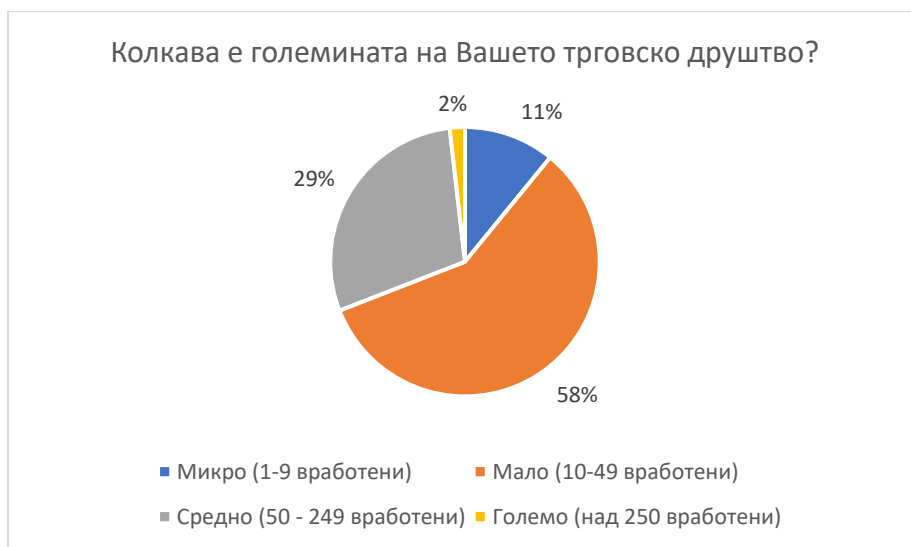
Графикон 5-1



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Од вкупно 55 испитаници, на прашањето „Во која стопанска дејност припаѓа Вашето трговско друштво?“, најголем процент се изјасниле дека нивното трговско друштво е хотел (45%), потоа 40% од испитаниците се изјасниле дека нивното трговско друштво припаѓа на дејноста „ресторан“, 9% на дејноста „кафе бар“ и само 5% на дејноста „гостилница“. Ниеден испитаник не се изјаснил за дејност опфатена во опцијата „друго“.

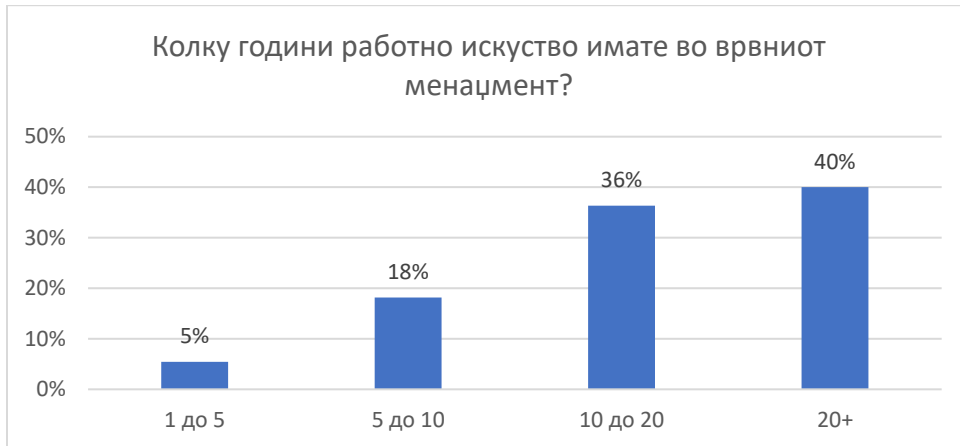
Графикон 5-2



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Од вкупно 55 испитаници, на прашањето „Колкава е големината на Вашето трговско друштво?“, најголем процент (58%) се изјасниле дека нивното трговско друштво е мало, односно со 10-49 вработени, потоа 29% од испитаниците се изјасниле дека нивното трговско друштво е средно, 11% се изјасниле за микро големина на своето трговско друштво и само 2% за опцијата „големо“, односно со над 250 вработени.

Графикон 5-3



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Од вкупно 55 испитаници, најголем дел (40%) одговориле дека врвниот менаџмент во нивната компанија има повеќе од 20 години работно искуство, додека пак 36% од испитаниците одговориле дека врвниот менаџмент има 10 до 20 години работно искуство. Мал дел од испитаниците (18%) одговориле дека врвниот менаџмент во нивното трговско друштво поседува 5 до 10 години работно искуство, додека најмал дел од испитаниците (само 5%) одговориле дека врвниот менаџмент има само 1 до 5 години работно искуство.

Графикон 5-4



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

На прашањето „Според Вашето мислење, кои интерни фактори најмногу влијаат на бизнис-успехот?“, испитаниците одговараа на секој понуден одговор со оцена од 1 до 6, почнувајќи од 1 (најмало влијание), до 6 (најголемо влијание). Најголема оцена се забележува кај факторот „добри менаџерски практики“, додека најмала кај факторот „големината на фирмата“.

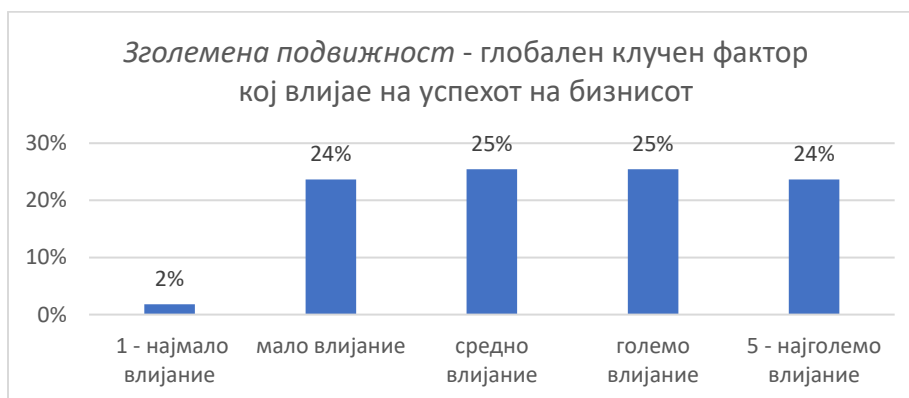
Графикон 5-5



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

а) Најголем дел од испитаниците сметаат дека стареењето на популацијата има мало влијание врз успехот на бизнисот, додека најмалку (само 5%), сметаат дека истиот фактор има најголемо влијание.

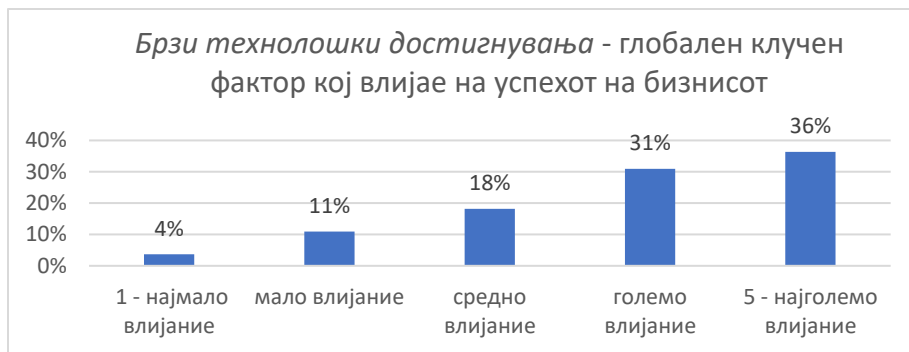
Графикон 5-6



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

б) Најголем дел од испитаниците имаат приближно рамномерно поделени мислења за влијанието на зголемената подвижност врз успехот на бизнисот, и тие варираат помеѓу мало влијание и најголемо влијание, додека најмал дел од испитаниците (2%) сметаат дека овој фактор има најмало влијание врз успехот на бизнисот.

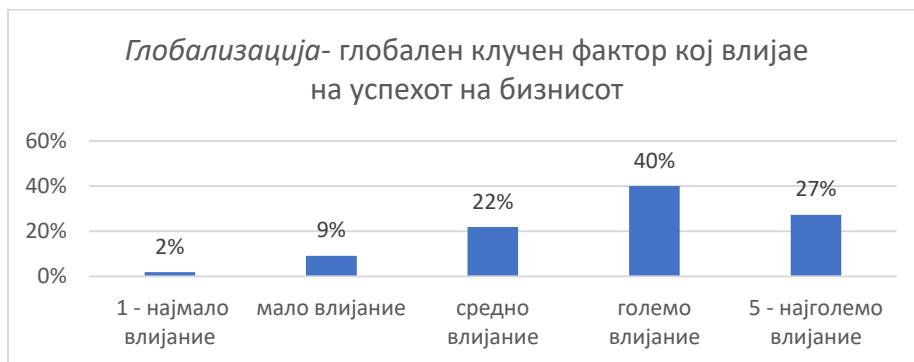
Графикон 5-7



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

в) Најголем дел од испитаниците (36%) сметаат дека брзите технолошки достигнувања имаат најголемо влијание врз успехот на бизнисот, додека најмалку испитаници (4%) сметаат дека истиот фактор има најмало влијание врз успехот на бизнисот.

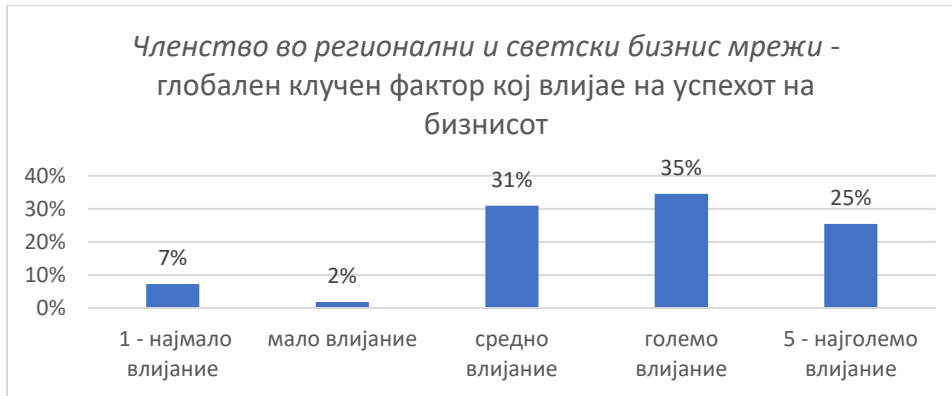
Графикон 5-8



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

г) Најголем дел од испитаниците (40%) сметаат дека глобализацијата има големо влијание врз успехот на бизнисите, додека пак најмал дел (2%) сметаат дека глобализацијата има најмало влијание.

Графикон 5-9

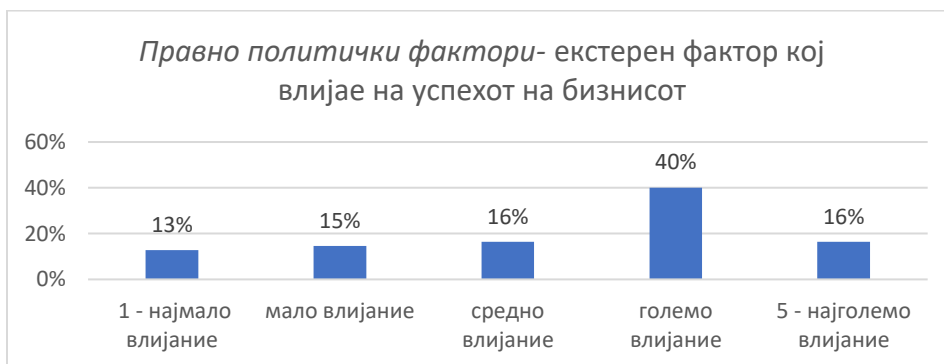


Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

д) Најголем дел од испитаниците (35%) се изјасниле дека членството во регионални и светски бизнис мрежи има големо влијание врз успехот на бизнисот. Сепак, приближен процент од испитаниците го оцениле овој фактор со средно влијание (31%) и со најголемо влијание (25%) врз успехот на бизнисот. Најмал дел од испитаниците, пак, само 2%, сметаат дека овој фактор има мало влијание.

На прашањето „Кои екстерни фактори најмногу влијаат врз бизнис успехот?“ испитаниците се изјаснија на следниов начин:

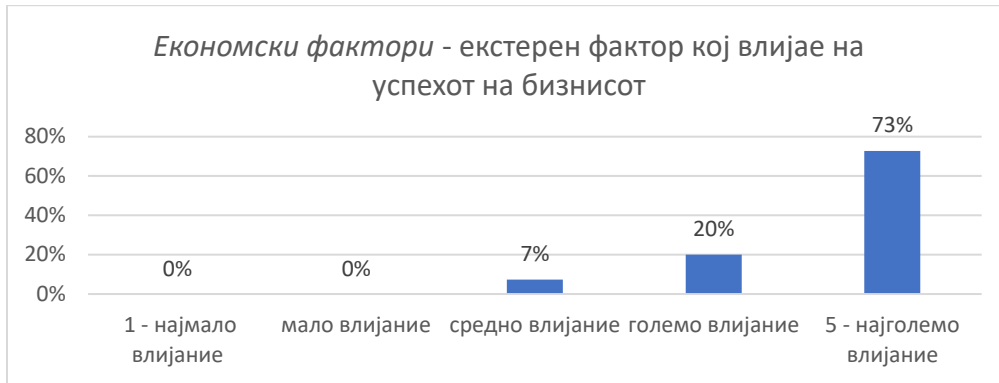
Графикон 5-10



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

а) Најголем дел од испитаниците (40%) сметаат дека правно-политичките фактори имаат големо влијание врз успехот на бизнисот, додека пак најмал дел (13%) сметаат дека тие имаат најмало влијание. 16% од испитаниците сметаат дека овој екстерен фактор има средно и најголемо влијание.

Графикон 5-11



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

б) Речиси сите испитаници (73%) се изјасниле дека според нивно мислење, економските фактори имаат најголемо влијание врз успехот на бизнисот. Додека пак најмал дел (7%) сметаат дека овој фактор има средно влијание. Ниеден испитаник не смета дека економските фактори имаат најмало или мало влијание.

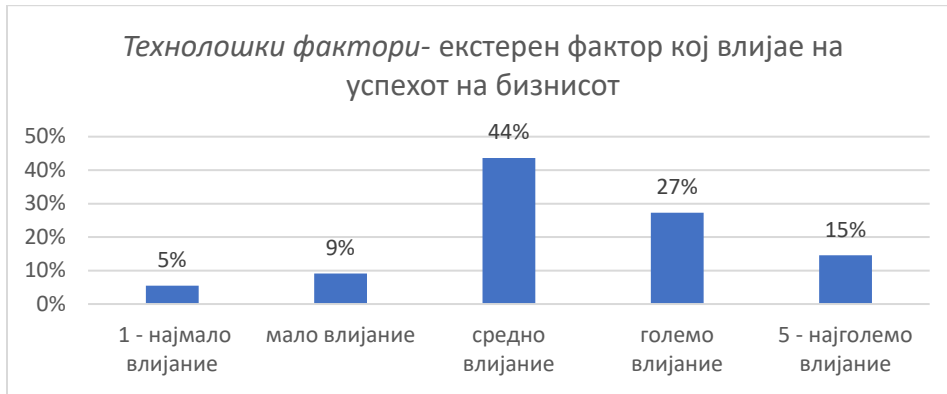
Графикон 5-12



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

в) Најголем дел од испитаниците (40%) сметаат дека социолошко-културните фактори имаат средно влијание врз успехот на бизнисот, додека, пак, најмал дел (2%) веруваат дека овој фактор е со најмало влијание.

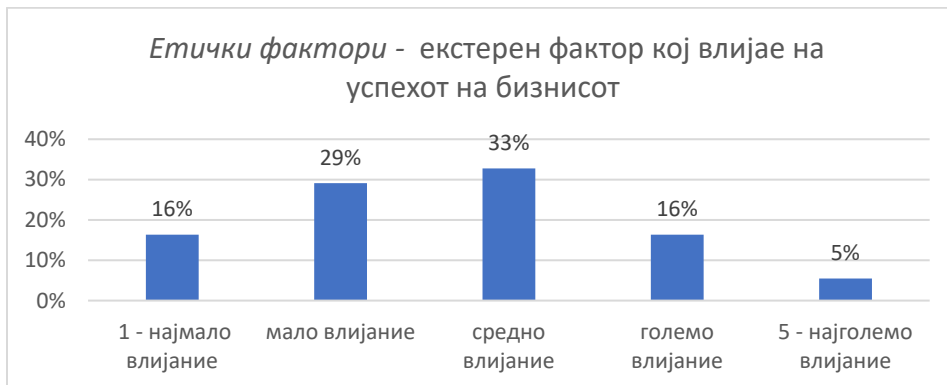
Графикон 5-13



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

г) Најголем дел од испитаниците (44%) сметаат дека технолошките фактори имаат средно влијание врз успехот на бизнисите, додека најмал дел (5%) сметаат дека овие фактори имаат најмало влијание.

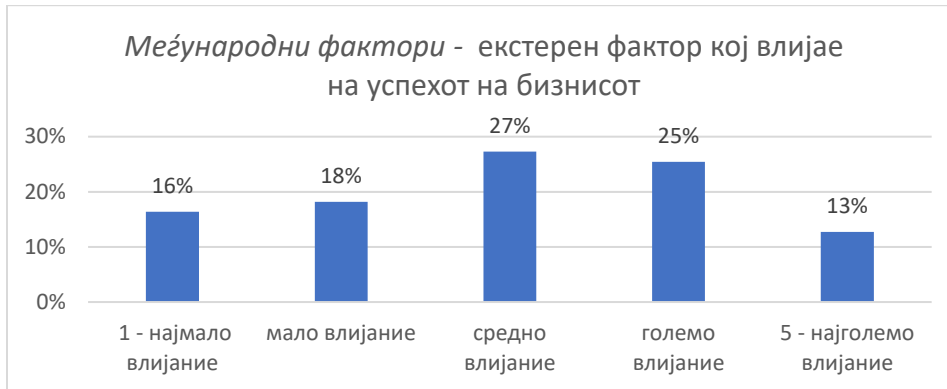
Графикон 5-14



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

д) Голем дел од испитаниците сметаат дека етичките фактори немаат големо влијание врз успехот на бизнисите. Најголем дел (33%) сметаат дека влијанието е на средно ниво, додека најмал дел (5%) сметаат дека влијанието е најголемо.

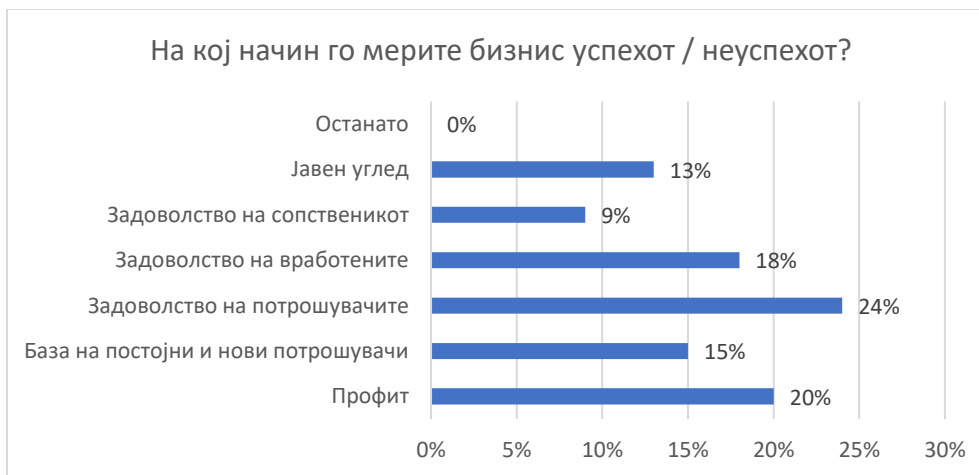
Графикон 5-15



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

ѓ) Мислењето за влијанието на меѓународните фактори е речиси рамномерно поделено помеѓу испитаниците. Најголем дел (27%) сметаат дека тие имаат средно влијание врз успехот на бизнисот, додека најмал дел (13%) сметаат дека тие имаат најголемо влијание.

Графикон 5-16

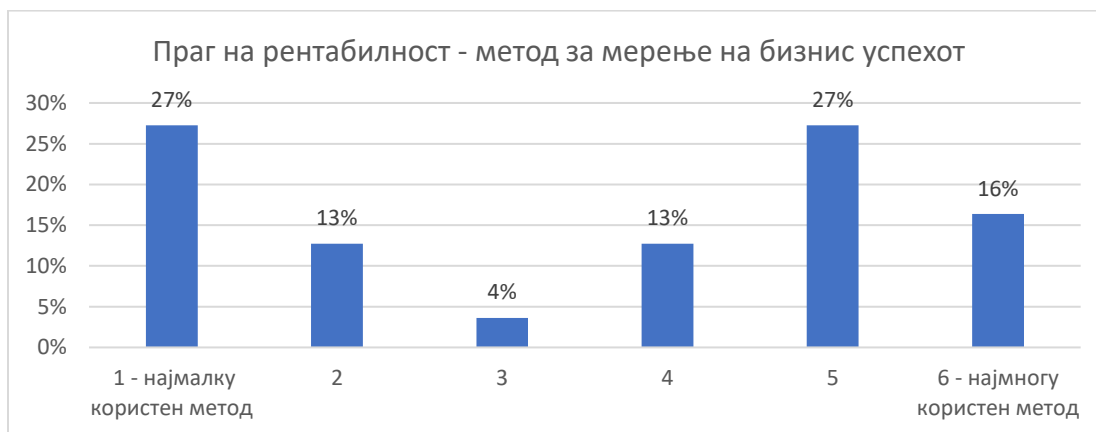


Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

На прашањето: „На кој начин го мерите успехот/неуспехот на бизнисот?“, најголем дел од испитаниците се изјасниле дека успехот/неуспехот на бизнисот го мерат според задоволството на потрошувачите (34%), додека пак најмал дел го мерат успехот според задоволството на сопственикот.

По однос на прашањето за методите за мерење на успехот на бизнисот што најчесто ги применуваат, испитаниците одговорија:

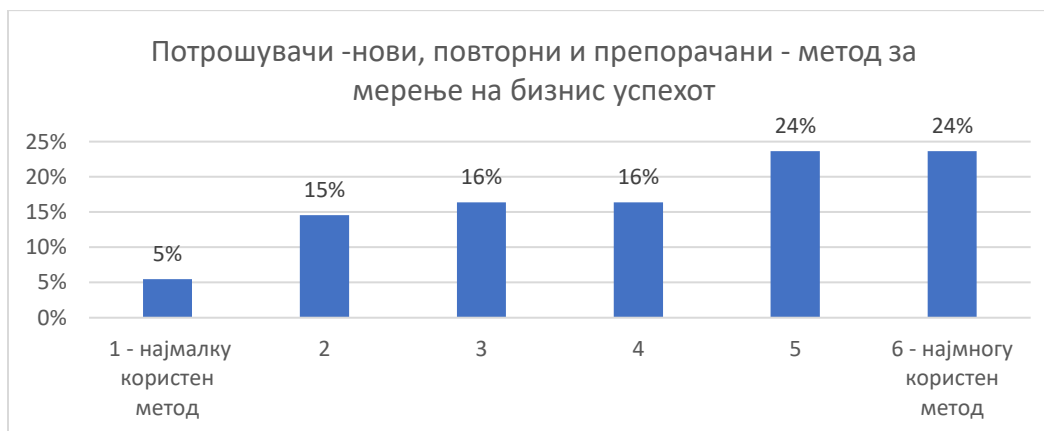
Графикон 5-17



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (27%) го рангирале прагот на рентабилност како метод што го користат при мерење на успехот на бизнис со 1 (најмалку користен) и со 5 (многу користен). Најмалку испитаници (4%) го рангирале како малку до средно користен (3).

Графикон 5-18



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најголем дел од испитаниците (24%) го рангирале методот „Потрошувачи - нови, повторни и препорачани“ за мерење на бизнис успехот со 5 и 6, односно многу до најмногу користен метод, додека, пак, најмал дел од нив (5%), го рангирале како најмалку користен метод.

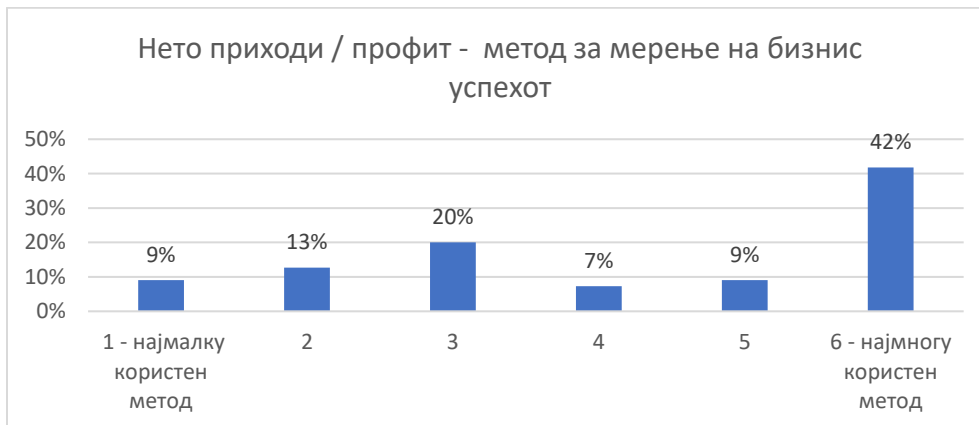
Графикон 5-19



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Индикатори на продажба како метод за мерење на бизнис успехот многу го користат најголем дел од испитаниците (27%), додека пак најмал дел од нив (5%) го користат најмногу овој метод.

Графикон 5-20



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Нето-приходите, односно профитот, најголем дел од оние што одговориле на прашалникот (42%) го користат најмногу како метод за мерење на успехот на бизнисот, додека пак најмал дел (7%) го рангирале овој метод како средно користен, со оценка 3 од 6.

Графикон 5-21



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најголем дел од испитаниците (33%) го рангирале методот „Задоволство на вработените“ за мерење на успехот на бизнисот со 3, односно како средно користен метод, додека, пак, никој од испитаниците не го користи најмногу овој метод.

Графикон 5-22

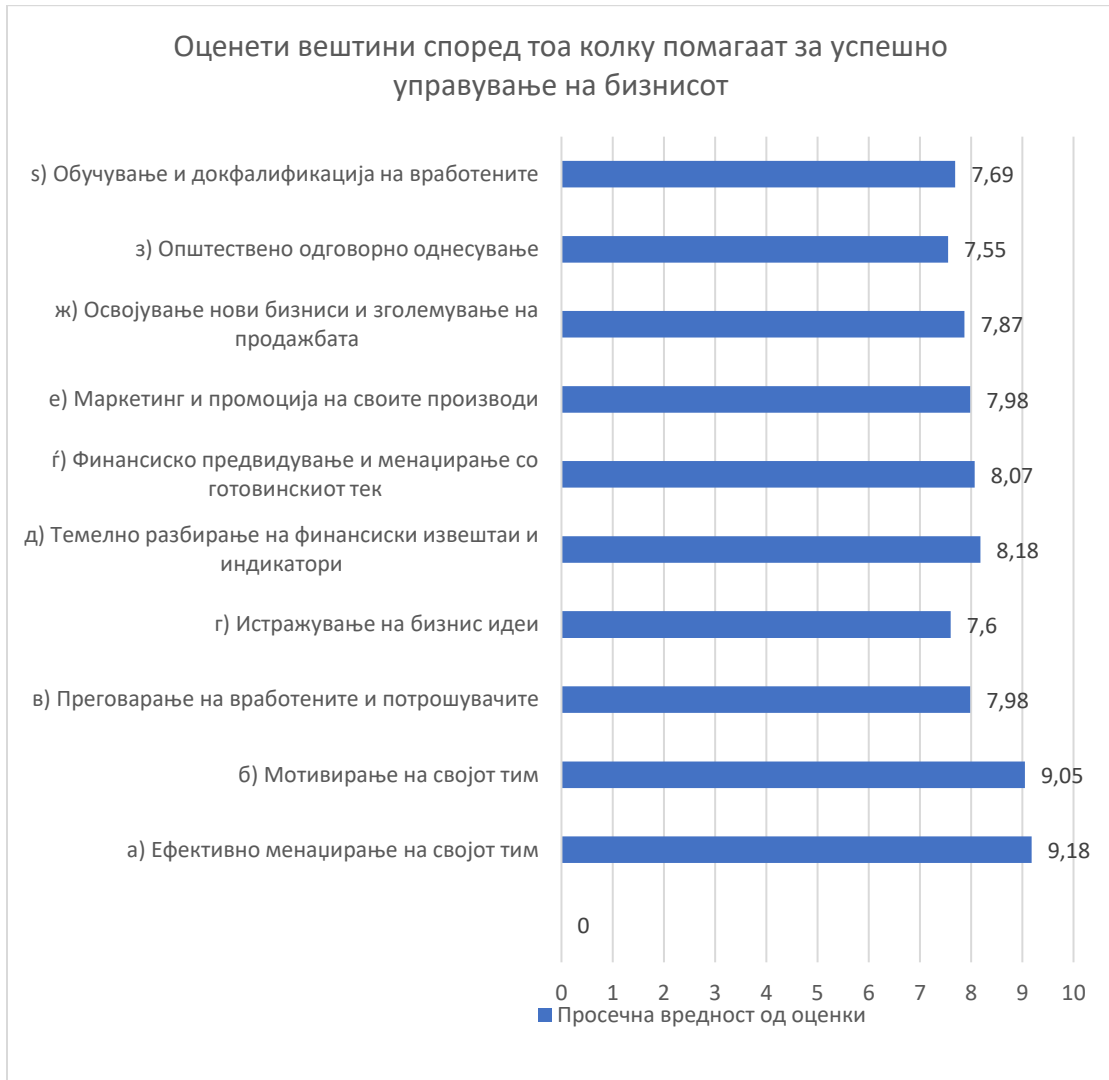


Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Општествено одговорно однесување, најголем дел од тие што одговориле на прашалникот (40%) го користат најмалку за мерење на успехот на бизнисот. Најмал дел (5%) го оцениле овој метод со 3 од 6, односно дека е средно користен метод.

На барањето да се оценат вештините според тоа колку им помагаат за успешно управување на бизнисот, испитаниците одговорија:

Графикон 5-23



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Од вкупниот избор на вештини што беа оценети од 55 испитаници, најголема просечна оценка има ефективното менаџирање на тимот, додека, пак, најмала општествено одговорното однесување.

Графикон 5-24



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (27%) мудро делегирање и децентрализацијата ги оцениле со 6 од 7 (7 – најважно) како лидерски клуч на кој се посветуваат лидерите, додека најмал дел од испитаниците (4%) го оцениле со оценка 5.

Графикон 5-25



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (31%) поставувањето цели во соработка со вработените го оцениле како најважен лидерски клуч на кој се посветуваат лидерите, додека најмал дел од испитаниците (4%) го оцениле како најмалку важен.

Графикон 5-26



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (27%) ефективно комуницирање го оцениле со 5 од 7 (7 – најважно) како лидерски клуч на кој се посветуваат лидерите, додека најмал дел од испитаниците (2%) го оцениле со 2 од 7.

Графикон 5-27



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (31%), посветувањето време за вработените го оцениле со 2 од 7 (7 – најважно) како лидерски клуч на кој се посветуваат лидерите, додека најмал дел од испитаниците (2%) го оцениле со 1 (најмалку важно), а ист број испитаници го оцениле со 7 (најважно).

Графикон 5-28



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Подеднакво ист број испитаници (25%), препознавањето на достигнувањата го оцениле со 2 односно со 4 од 7 (7 – најважно) како лидерски клуч на кој се посветуваат лидерите, додека најмал дел од испитаниците (5%) го оцениле со 7 (најмногу важно). Ниту еден испитаник не го оценил со 1 (најмалку важно).

Графикон 5-29



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (27%), изнаоѓањето одржливи решенија го оцениле со 3 од 7 (7 – најважно) како лидерски клуч на кој се посветуваат лидерите, додека најмал дел од испитаниците (5%) го оцениле со 1, како најмалку важен лидерски клуч.

Графикон 5-30



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (73%), пристапот да не се сфаќаат премногу сериозно проблемите го оцениле како најмалку важен лидерски клуч на кој се посветуваат лидерите, додека најмал дел од испитаниците (2%) го оцениле со 4 и 6 од 7, посочувајќи дека е делумно важен клуч.

Во однос на прашањето за бариери за зголемување на ефикасноста на организациските промени, испитаниците одговориле на следниов начин:

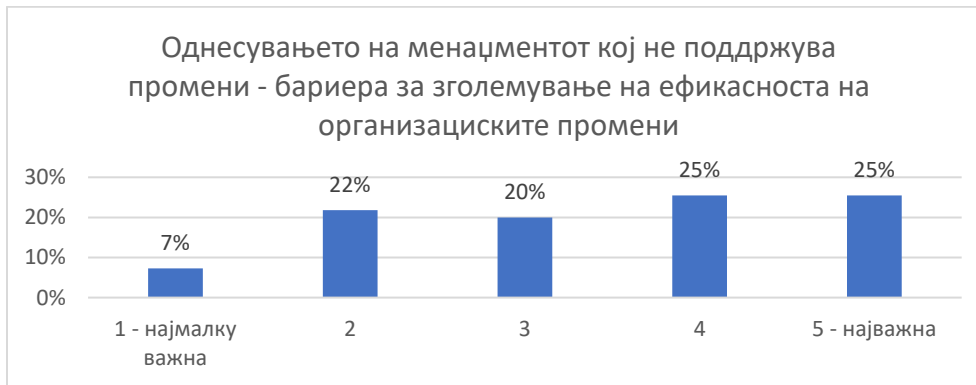
Графикон 5-31



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најголем дел од испитаниците (38%) сметаат дека отпорот од страна на вработените е најважна бариера (оценета со 5/5) за зголемување на ефикасноста на организациските промени, додека пак најмал дек (9%) сметаат дека е средно важна (оценета со 3/5).

Графикон 5-32



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најголем дел од испитаниците (25%) сметаат дека однесувањето на менаџментот кој не поддржува промени е најважна или многу важна бариера (оценета со 4 од 5 и 5 од 5) за зголемување на ефикасноста на организациските промени, додека, пак, најмал дек (7%) сметаат дека е најмалку важна (оценета со 1 од 5).

Графикон 5-33



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најголем дел од испитаниците (27%) сметаат дека неадекватните ресурси и способности се средно важна бариера (оценета со 3 од 5) за зголемување на ефикасноста на организациските промени, додека пак најмал дел од нив (15%) сметаат дека тоа е најважна бариера (оценета со 5 од 5).

Графикон 5-34



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најголем дел од испитаниците (36%) сметаат дека неадекватните односи со државата/општините е најмалку важна бариера (оценета со 1 од 5), додека пак најмал дел од нив (11%) сметаат дека е многу важна или најважна (оценета со 4 од 5 и 5 од 5).

Графикон 5-35



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (31%) сметаат дека нецелосното спроведување на одлуките од средниот менаџмент е средно важна бариера (оценета со 3 од 5), додека пак најмал дел од нив (11%) сметаат дека е најважна (оценета со 5 од 5).

На прашањето кои предуслови се неопходни да се исполнат пред да се спроведе организациска промена, испитаниците одговориле:

Графикон 5-36



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најголем дел од испитаниците (69%) сметаат дека целосно запознавање со промените и едукација се неопходни пред спроведување на организациска промена, додека

пак најмал дел (24%) сметаат дека ново раководство на чело на компанијата или во рамките на нејзините оддели е неопходно пред спроведување на промени во организацијата.

На прашањето, „Кои предуслови треба да ги создаде лидерот за да може успешно да управува со промените?“, испитаниците одговорија на следниот начин:

Графикон 5-37

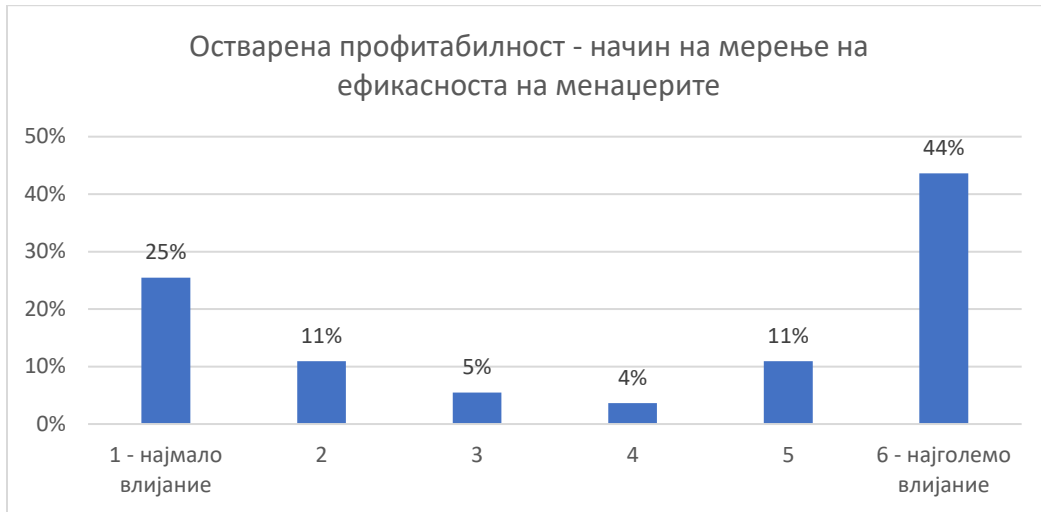


Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најголем дел од испитаниците (60%) сметаат дека наградувањето на вработените според тимската работа наместо индивидуалната е предуслов што треба да го создаде лидерот за да може успешно да управува со промените, додека пак најмал дел (45%) сметаат дека грижата за професионалниот развој на секој менаџер е предуслов што треба да го создаде лидерот за да може успешно да управува со промените.

На прашањето „Како се мери ефикасноста на менаџерите во Вашето трговско друштво?“, добиени се следниве одговори:

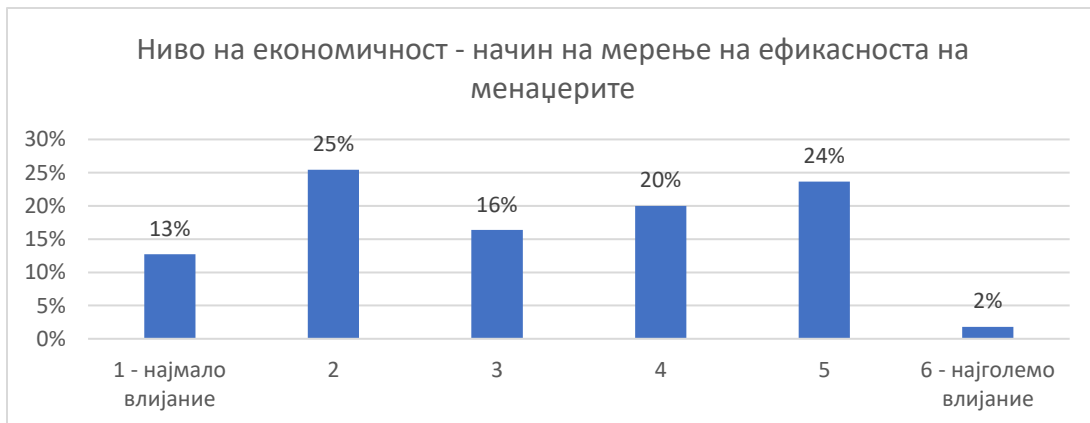
Графикон 5-38



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најголем дел од испитаниците (44%) одговориле дека остварената профитабилност има најголемо влијание во мерењето на ефикасноста на менаџерите во трговското друштво на испитаникот, додека пак најмал дел од нив (4%) ја оцениле важноста на овој начин со 4 од 6, односно средно до многу важен.

Графикон 5-39



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (25%) сметаат дека нивото на економичност има мало влијание (оценето со 2 од 6), додека пак приближен број од испитаниците (24%) сметаат дека овој начин има големо влијание во мерење на ефикасноста на менаџерите. Најмалку

испитаници (2%) сметаат дека овој начин има најголемо влијание при мерење на ефикасноста на менаџерите.

Графикон 5-40



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (25%) на ова прашање одговориле дека нивото на продуктивност има големо влијание при мерење на ефикасноста на менаџерите, додека пак најмалку испитаници (2%) сметаат дека има најмало влијание.

Графикон 5-41



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (25%) сметаат дека степенот на умешност во реализацијата на промените има мало влијание во мерење на ефикасноста на менаџерите, додека пак најмал дел од нив (7%) сметаат дека овој начин има најголемо влијание.

Графикон 5-42



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (27%) сметаат дека одговорното однесување кон потрошувачите и вработените има средно до големо влијание (оценето со 4 од 6) во мерењето на ефикасноста на менаџерите, додека пак најмал дел од нив (4%) сметаат дека овој начин има најмало влијание.

Графикон 5-43



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најпопуларно мислење помеѓу најголем број испитаници (42%) е дека позитивната организациска култура има најмало влијание при мерењето на ефикасноста на менаџерите, додека пак најнепопуларно мислење (помеѓу 7%) е дека овој начин има мало влијание (оценето со 5 од 6).

На барањето да ги означат елементите што го сочинуваат моделот на раст на ефикасноста на врвните менаџери, добиени се следниве одговори:

Графикон 5-44



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (64%) се изјасниле дека личното иницирање промени во бизнис-моделот е елемент што го сочинува моделот на раст на ефикасноста на врните менаџери, додека најнепопуларен елемент е личниот персонален развој, за кој се изјасниле најмалку испитаници, односно 35%.

Врз кои аспекти од работата влијае иновативноста на менаџерот (Графикон 5.44), испитаниците се изјасниле на следниот начин:

Графикон 5-45



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најмногу испитаници (80%) одговориле дека иновативноста на менаџерот влијае на осовременување на понудата на производите и услугите според барањата на потрошувачите, додека пак најмалку испитаници (2%) навеле останат аспект на кој влијае иновативноста на менаџерот.

Графикон 5-46



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

На прашањето на кој начин влијае лидерскиот став врз менаџерската ефикасност, најголем дел од испитаниците (76%) сметаат дека препознавањето лидерски потенцијал кај своите вработени е начин на кој влијае лидерскиот став на испитаникот врз менаџерската ефикасност, додека најмалку испитаници (2%) сметаат дека на други начини влијае лидерскиот став врз менаџерската ефикасност.

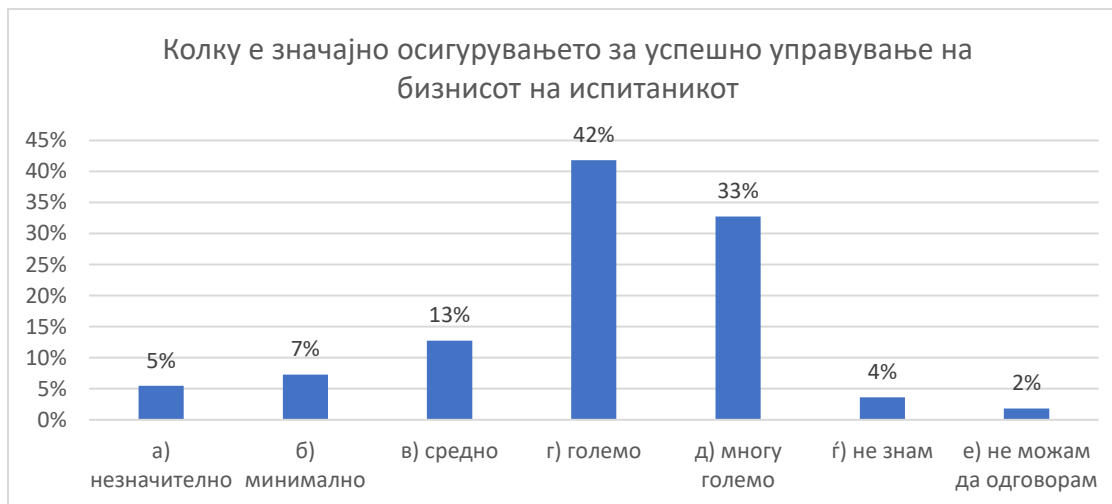
Графикон 5-47



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најголем дел од испитаниците (67%) одговориле дека развојот на етички кодекс со учество на вработените и на потрошувачите е пример за етичкото однесување што влијае врз менаџерската ефикасност на испитаниците, додека пак најмал дел (2%) имаат наведено дополнителни фактори.

Графикон 5-48

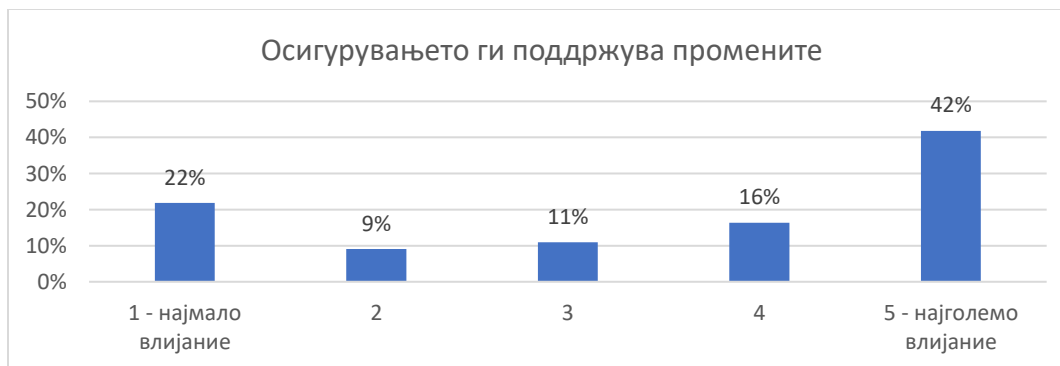


Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

Најголем дел од испитаниците (42%) одговориле дека осигурувањето има големо значење за успешно управување со бизнисот, додека пак најмал дел (2%) се изјасиле дека не можат да одговорат.

На крајот од прашалникот, анкетираниите беа запрашани да го рангираат степенот на влијание на осигурувањето врз нивниот процес на промени.

Графикон 5-49



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

а) Најголем дел од испитаниците (42%) го оцениле осигурувањето како поддржувач на промените со најголемо влијание, додека пак најмал дел (9%) го оцениле со влијание 2 од 5.

Графикон 5-50



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

б) Најголем дел од испитаниците (45%) неможности да го оценам влијанието ја рангирале со влијание 2 од 5, додека ист процент на испитаници (11%) се изјасниле дека неможности да го оценам влијанието е 1 од 5 и 3 од 5.

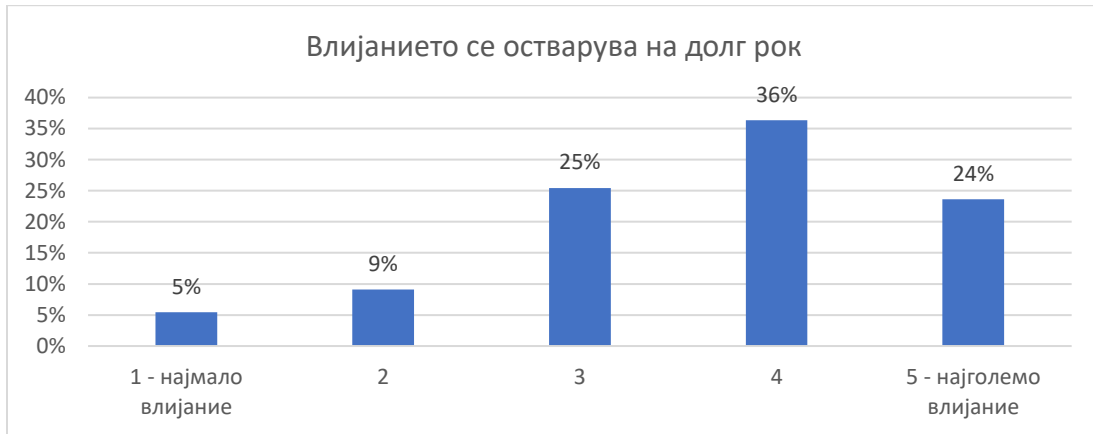
Графикон 5-51



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

в) Најголем дел од испитаниците (47%) оцениле дека влијанието врз процесот на промени се остварува на среден рок со 3 од 5, додека пак најмал дел (2%) со најмало влијание.

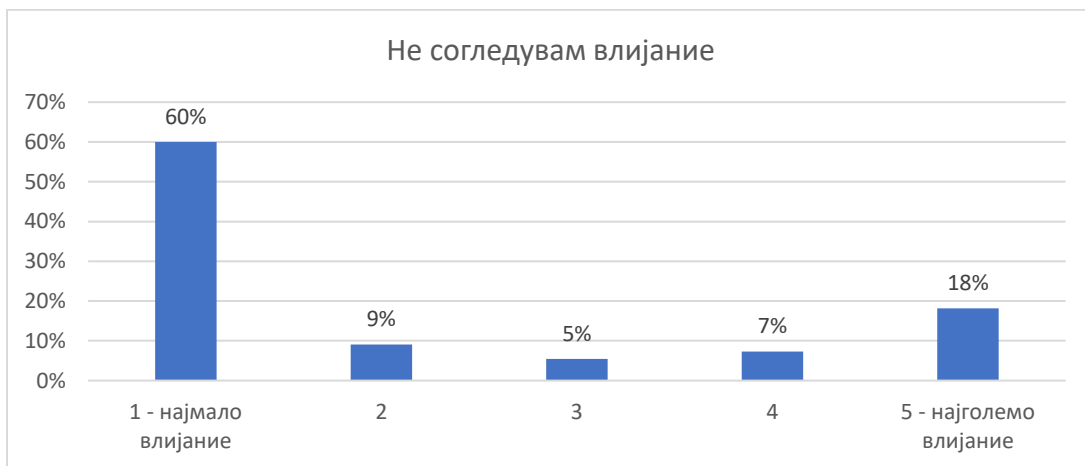
Графикон 5-52



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

г) Најголем дел од испитаниците (36%) оцениле дека влијанието на осигурувањето се остварува на долг рок врз процесот на промени со големо влијание (4 од 5), додека пак најмал дел (5%) оцениле е со најмало влијание (1 од 5).

Графикон 5-53



Извор: Сопствено емпириско истражување на репрезентативен примерок, јануари – април 2023.

д) Најголем дел од испитаниците (60%) несогледувањето на влијанието го рангирале со оцена 1 до 5, додека најмал дел од испитаниците (5%) се изјасниле дека несогледувањето на влијанието го оценуваат со 3 од 5.

Со цел сеопфатна анализа на факторите коишто влијаат врз ефикасноста на врвниот менаџмент, беше спроведена корелациона анализа, како и повеќекратна регресија. Резултатите од корелационата анализа се презентирани во Табелите 5.2. и 5.3, прикажани во Прилог 2 и 3, како и во Табела 5-4, прикажана подолу. Резултатите од регресионата анализа се прикажани во Табела 5-5.

Корелационата анализа ни покажува дека елементите на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент статистички сигнификантно корелираат со начините на кои лидерскиот став влијае врз менаџерската ефикасност, предусловите неопходни за спроведување на организациската промена и предусловите што треба да ги создаде лидерот за да може успешно да управува со промените. Во Табелата 5.4 презентирани се резултатите од корелационата анализа која укажува на статистичката поврзаност на организациските предуслови (анализирани поединечно) со моделот на раст на менаџерската ефикасност. При тоа, може да се забележи дека во прашалникот беа вклучени прашања коишто се донесуваат на следните пет организациски предуслови: промена на раководството, односно назначување на ново раководство, промени во структурата на целокупниот тим на организацијата, имплементација на нова технологија, усвојување на нови деловни модели и целосно запознавање со промените и едукација.

Резултатите од корелационата анализа индицираат дека од петте анализирани предуслови статистички најзначајни се именувањето на ново раководство на врвот, но и на пониските менаџерски ниво, промените во организацискиот тим, имплементацијата на нова технологија. При тоа се забележува дека поврзаноста на сите три организациски предуслови со елементите на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент е статистички сигнификантна на ниво $p < 0,01$. Согласно анализата на одговорите на испитаниците опфатени во нашиот примерок, усвојувањето на нови деловни модели и едукацијата во однос на промените не се статистички сигнификантно поврзани со елементите на моделот на раст на ефикасноста на менаџментот опфатени во прашалникот. Сепак, верувам дека поврзаноста меѓу овие варијабли со елементите на моделот на раст на ефикасноста може да биде предмет на идни истражувања.

Табела 5-4. Резултати од корелациона анализа – поврзаност на организациските предуслови со елементите на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент

	<i>Елементи на модел на раст на ефикасност на врвен менаџмент (просек)</i>	
ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРЕДУСЛОВ 1: <i>Ново раководство на чело на компанијата или во рамките на нејзините оддели</i>	Pearson Correlation	,425**
	Sig. (2-tailed)	0,001
ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРЕДУСЛОВ 2: <i>Смени во структурата на организацискиот тим</i>	Pearson Correlation	,361**
	Sig. (2-tailed)	0,007
ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРЕДУСЛОВ 3: <i>Имплементација на нова технологија</i>	Pearson Correlation	,367**
	Sig. (2-tailed)	0,006
ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРЕДУСЛОВ 4: <i>Усвојување на нови деловни модели</i>	Pearson Correlation	0,236
	Sig. (2-tailed)	0,083
ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРЕДУСЛОВ 5: <i>Целосно запознавање со промените и едукацијата</i>	Pearson Correlation	0,236
	Sig. (2-tailed)	0,083

***. Корелациите се значајни на ниво 0.01 ($p < 0.01$).*

**. Корелациите се значајни на ниво 0.05 ($p < 0.05$).*

Врз основа на резултатите од корелационата анализа, беше конструиран и регресионен модел со цел сеопфатна анализа на факторите коишто влијаат врз елементите на моделот на раст на ефикасноста. При тоа, во регресиониот модел се вклучени варијабли за влијанието на лидерот, организациските предуслови и предусловите коишто ги создава лидерот за остварување на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент. Регресиониот модел треба да овозможува согледување на нивното поединечно, но и на нивното заедничко влијание врз елементите на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент.

Резултатите од регресионата анализа се претставени во Табела 5-5. Имено, емпириските наоди од повеќекратната регресија укажуваат дека статистички сигнификантна поврзаност постои помеѓу елементите на моделот на ефикасност и

организациските предуслови за имплементација на промената што се однесуваат на промени во структурата на организацискиот тим и на воведување нова технологија. Резултатите од повеќекратната регресија покажуваат и дека статистички сигнификантна поврзаност постои и меѓу елементите на моделот на ефикасноста и лидерскиот став во однос на менаџерската ефикасност.

Дополнително, резултатите укажуваат дека предусловите поврзани со карактеристиките на лидерството не се статистички сигнификантно поврзани со елементите на моделот на ефикасност што се прифатени во организацијата.

F-статистиката на моделот е значајна на ниво $p < 0.001$, и вкупната експланаторна моќ на моделот изнесува 45,8%.

Табела 5-5. Резултати од повеќекратна праволиниска регресија

	Зависна варијабла: Елементи на модел на раст на ефикасност на врвен менаџмент (просек)		
	Стандардизиран бета-коэффициент	Статистичка сигнификантност	Корелациона статистика (VIF)
Начини на влијание на лидерскиот став врз менаџерската ефикасност (просек)	0,529	0,000	1,308
<i>Организациски предуслови за успешно управување со промените</i>			
Смени во структурата на организацискиот тим	0,240	0,029	1,127
Имплементација на нова технологија	0,256	0,016	1,121
<i>Предуслови за успешно управување со организациската промена што ги создава лидерот</i>			
Да создаде менаџер како лидер	0,058	0,573	1,050
Грижа за професионалниот развој на секој менаџер	0,022	0,851	1,354

R^2	0,508
Adjusted R^2	0,458
F	10,137***
Durbin-Watson	2,348

5.7. Тенденции од анализата и препораки

Врз основа на статистичката анализа, може да се констатира дека елементите на моделот на раст на ефикасност на врвниот менаџмент се под влијание на начинот на кој лидерот го пренесува својот став, како и на организациските промени и предусловите што ги создава лидерот за успешно управување со промените. При тоа, регресионата анализа покажа дека статистички значајно влијание врз елементите на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент имаат начините на влијание на лидерот. Во прашалникот се опфатени следните начни на влијание на лидерскиот став врз ефикасноста на врвните менаџери: соработка меѓу менаџерите на сите нивоа, прекривање на проактивно наместо реактивно управување со промени, изградба на мерливи организациски промени, препознавање на лидерскиот потенцијал кај своите вработени и членување во организации/фондации за бизнис-промените.

Дополнително, во резултатите од корелационата анализа се анализира поврзаноста на организациските предуслови за успешно управување со организациската промена врз елементите на моделот за раст на ефикасноста на врвниот менаџмент. Организациските предуслови за успешно управување на промените опфатени во прашалникот се:

- ново раководство на чело на претпријатието или во рамките на неговите оддели,
- смени во структурата на организацискиот тим,
- имплементација на нова технологија,
- усвојување нови деловни модели, и
- целосно запознавање со промените и едукација.

Корелационата анализа покажува дека сите овие предуслови (анализирани заедно) имаат статистички значајна и позитивна корелација со елементите на делот на ефикасноста на врвниот менаџмент. Од друга страна, од регресионата анализа може да се согледа дека смените во структурата на организацискиот тим и имплементацијата на нова технологија се двата предуслови кои статистички сигнификантно се поврзани со елементите на моделот на ефикасност на врвниот менаџмент тим. Сепак, поврзаноста на овие предуслови, согласно резултатите од регресионата анализа, е статистички послаба во споредба со поврзаноста меѓу начините на влијание на лидерот и елементите на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент тим.

Финално, иако корелационата анализа покажува дека постои статистички сигнификантна поврзаност меѓу предусловите што ги создава лидерот за успешно управување со организациските промени (анализирани заедно) и елементите на моделот на раст на ефикасноста, сепак, влијанието на овие предуслови во регресиониот модел е статистички несигнификантно. Во прашалникот се опфатени следните предуслови што ги создава лидерот за успешно управување со организациската промена:

- да создаде менаџер како лидер,
- грижа за професионалниот развој на секој менаџер,
- да управува со промените,
- заедничко менаџирање на промените со вработените и
- наградување на вработените според тимската работа наместо според индивидуалната.

Врз основа на презентираниите резултати од регресионата анализа, може да се констатира дека моделот објаснува 45,8% од варијациите во зависната варијабла што ги опфаќа елементите за раст на ефикасноста на врвниот менаџмент.

Презентираниите резултати, покарај тоа што имаат значење од аспект на истражувачките напори во областа на ефикасноста на менаџментот во трговските друштва од нашата земја, исто така овозможуваат да се согледаат и определени трендови и да се генерираат заклучоци што ќе им помогнат на македонските менаџери да ја унапредат својата практика. Имено, резултатите покажуваат дека при секој обид да се унапреди ефикасноста на менаџментот, клучна улога имаат ставовите и влијанието на лидерот и предусловите за управување со промените.

Со оглед на фактот дека анализите не покажаа поврзаност на елементите на моделот со големината на друштвата и индустриите во кои тие се натпреваруваат, може да се заклучи дека капацитетот за влијание на лидерот и капацитетот за создавање организациски услови за успешно управување со промените се клучни за имплементација на модел за раст на ефикасноста на врвниот менаџмент. При тоа, од организациските предуслови најголемо влијание имаат структурата на организацискиот тим и имплементацијата на нова технологија.

Сумарно, може да констатирам дека ова истражување претставува значаен придонес на научните напори за идентификување на поврзаноста на моделите на ефикасност со лидерството и менаџментот на промените во друштвата од нашата земја. Овие анализи и препораки може да претставуваат основа за изработка на други студии. Во понатамошните истражувања, предлагам модификација на варијаблите, инкорпорирање на повеќе прашања поврзани со организациските предуслови за успешно управување со промената и зголемување на примерокот на друштвата опфатени во истражувањето.

Заклучоци

Заклучоците од емпириското истражување ќе бидат методолошки систематизирани во три групи и тоа: првата група се однесува на заклучоци сврзани со дескриптивното емпириско истражување и ќе бидат нумерирани со реден број 1; втората група се однесува на заклучоци сврзани со корелационата и регресионата анализа и ќе бидат нумерирани со реден број 2; третата група се однесува на заклучоци што не ги потврдуваат претпоставките и ќе бидат нумерирани со реден број 3.

Првата група заклучоци се однесува на дескриптивното истражување. Врз основа на емпириското истражување на 55 трговски друштва со различна големина, може да се констатира дека елементите на моделот на раст на ефикасност на врвниот менаџмент се под влијание на начинот на кој лидерот го пренесува својот став, а тие се следниве: воведување промени според пазарната позиција, личен персонален развој, управување со квалитативни стандарди на бизнисот, поставување и мерење на резултати од бизнисот и лично иницирање на промени во бизнисот.

1.1. Според емпириското истражување, како најважни интерни фактори што најмногу влијаат на успехот на бизнис, испитаниците одговориле дека најголема оценка се забележува кај факторот „добри менаџерски практики“ со 4,5 потоа доаѓаат вработените со 4,2, диверзификација на пазарот со 3,9, и иновациите со 3,5. Најмало значење има факторот големината на фирмата со 1,6.

1.2. Емпириското истражување потврдува дека клучен фактор што влијае пресудно врз успехот на бизнисот се брзите технолошки достигнувања. Најголем дел од испитаниците 67% (36% најголемо влијание и 31% големо влијание) сметаат дека брзите технолошки достигнувања имаат најголемо и големо влијание врз успехот на бизнисот, додека најмалку испитаници (4%) сметаат дека тој фактор има најмало влијание врз успехот на бизнисот.

1.3. Во емпириското истражување посебен акцент е ставен на глобализацијата и нејзиното влијание врз успехот на бизнисот. Според испитаниците, глобализацијата како клучен фактор што влијае на успехот на бизнисот има најголемо и големо влијание (27% односно 40% соодветно), додека, пак, дека глобализацијата има најмало влијание врз успехот на бизнисот одговориле 2% од испитаниците.

1.4. Испитаниците ги оценувале и екстерните фактори што најмногу влијаат на успехот на бизнисот. Тие одговориле дека најголемо влијание врз успехот на бизнисот имаат правно-политичките фактори, по кои следуваат економските фактори, социолошко-културните фактори, технолошките фактори, и на крајот, етичките и меѓународните фактори.

1.5. Анкетираните испитаници го рангирале начинот на кој се мери успехот/неуспехот на бизнисот. Според нивното мислење, прворангиран и најдобар начин на мерење на успехот/неуспехот на бизнисот е задоволството на потрошувачите со 24%, второ рангиран е профитот со 20%, на трето место е задоволството на вработените со 18%, потоа следуваат постојаните и новите потрошувачи со 15%, јавниот имиџ со 13% и на крајот е задоволството на сопственикот со 9%.

1.6. Во врска со методите за мерење на успехот на бизнис што ги применува трговското друштво, испитаниците одговориле дека тоа е прагот на рентабилноста, а потоа е методот на нови, повторни и препорачани нови потрошувачи.

1.7. Индикаторите на продажба како метод за мерење на успехот на бизнис многу го користат најголем дел од испитаниците (27%), помалку го користат 25%, а само 5% од испитаниците малку ги користат индикаторите за продажба како начин на мерење на успехот на бизнисот во однос на другите методи за мерење.

1.8. Профитот како метод за мерење на успехот на бизнисот 42% од испитаниците го користат најмногу, како помалку користен го употребуваат 20%, а како најмалку користен го применуваат 7% од анкетираните трговски друштва.

1.9. Задоволството на вработените како метод за мерење на успехот на бизнисот најмногу го користат 33%, помалку го користат 31% од анкетираните трговски друштва, а нема трговско друштво што најмалку го користи.

1.10. Општествената одговорност како најнов начин на мерење на успехот на бизнисот најмногу го применуваат само 13%, а најмалку го применуваат 40% од анкетираните трговски друштва.

1.11. Испитаниците ги оценуваат вештините според тоа колку им помагаат за успешно управување на бизнисот, а како најчеста вештина што ја применуваат во работењето е ефективно менаџирање на својот тим со просечна оценка 9,18, по што доаѓа мотивирањето на менаџерскиот тим со просечна оценка од 9,05, на трето место

се финансиските извештаи и индикатори со просечна оцена од 8,18. Со најмала просечна оцена се оценети вештината општествено одговорно однесување со 7,55 и истражувањето на бизнис-идеи со просечна оцена од 7,6.

1.12. Лидерите најмногу време му посветуваат на мудрото делегирање и децентрализација, по што доаѓа поставувањето цели во соработка со вработените и ефективно комуницирање, посветување време за вработените, препознавање на достигнувањата и изнаоѓање одржливи решенија.

1.13. Зголемување на ефикасноста на организациските промени зависи од повеќе фактори, а како најважен е рангиран отпорот од страна на вработените, менаџментот што не поддржува промени, неадекватните ресурси и способности, несоодветните односи со локалната самоуправа и нецелосното спроведување на одлуките на средниот менаџмент.

1.14. Лидерот, за да може да управува со промените, треба да ги исполни следните предуслови: наградување на вработените според тимската работа наместо индивидуалната работа, да се создаде менаџер како лидер, заедничко менаџирање на промените со вработените, управување со промените и, на крајот, како последен предуслов е грижата за професионалниот развој на секој менаџер.

1.15. Остварената профитабилност има најголемо влијание врз мерењето на ефикасноста на менаџерите во трговското друштво, по што следуваат нивото на економичност и нивото на продуктивност, степенот на успешност на реализација на промените, одговорното однесување кон потрошувачите и вработените и позитивната организациска култура.

1.16. Најчести примери на етичко однесување што влијаат врз менаџерската ефикасност се следните: развој на етички кодекс со вработените и со потрошувачите, примена на ефикасни стандарди во бизнисот, признание на деловно етичко однесување, практика на обелоденување, и употреба на етички менаџер во оценување на вработените.

Втората група заклучоци се однесува на резултатите од корелационата и регресионата анализа, која има за цел идентификација на факторите што се поврзани со елементите на моделот на раст на ефикасноста на врвните менаџери, и тоа:

2.1. Корелационата анализа ни покажува дека елементите на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент статистички сигнификантно корелираат со начинот на влијание на лидерскиот став врз менаџерската ефикасност со коефициент 0,586, по што следуваат предусловите што треба да ги создаде лидерот за успешно да управува со промените (коефициент 0,533) и предусловите за спроведување на организациските промени (коефициент од 0,524). Организациските предуслови за успешно управување со промените се следните: ново раководство на чело на претпријатието или во рамките на неговите оддели, смени во структурата на организацискиот тим, имплементација на нова технологија, усвојување нови деловни модели и целосно запознавање со промените и едукација.

2.2. Стопанска гранка на која припаѓа друштвото како елемент на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент, со коефициент -0,134, има скоро безначајно влијание врз растот на ефикасноста на врвниот менаџмент во трговските друштва.

2.3. Големината на трговското друштво во кои тие дејствуваат не покажа поврзаност со елементите на моделот и има ограничено влијание врз растот на ефикасноста на врвниот менаџмент, со коефициент 0,240.

2.4. Годишите на искуство во врвниот менаџмент како елемент на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент, со коефициент 0,070 во корелационата анализа го минимизира значењето на стекнатото искуство за да се биде дел од врвниот менаџмент.

2.5. Однесувањето на менаџментот што не поддржува промени како елемент на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент, со коефициент 0,340 има значајно влијание ($p < 0,05$) врз ефикасноста на врвниот менаџмент во воведувањето промени за раст на трговското друштво.

2.6. Способноста за влијание на лидерот и способноста лидерот да создава организациски услови за успешно управување со промените се клучни за имплементација на моделот за раст на ефикасноста на врвниот менаџмент. Притоа, од организациските предуслови најголемо влијание имаат структурата на организацискиот тим и имплементацијата на нова технологија.

2.7. Од регресионата анализа може да се заклучи дека промените во структурата на организациониот тим и имплементацијата на нова технологија се двата предуслови

што се статистички сигнификантно поврзани со елементите на моделот на ефикасност на врвниот менаџмент тим. Сепак, поврзаноста на овие предуслови, согласно резултатите од регресионата анализа, е статистички послаба во споредба со поврзаноста меѓу начините на влијание на лидерот и елементите на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџерски тим.

Сумарно, може да се констатира дека растот на ефикасноста на врвниот менаџмент во најголема мера е детерминирана од начинот на влијание на лидерот, од организациските предуслови за имплементација на промените и од предусловите коишто ги создава лидерот. Дополнително, фактот дека однесувањето на лидерот кое не поддржува организациски промени може да претставува значајна бариера за унапредување на ефикасноста на процесот на промени укажува на тоа дека лидерите може едновременно да делуваат и како креатори на промените, на и да претставуваат пречка за воведувањето на промените.

Трета група заклучоци се однесува на претпоставки што не се потврдени со емпириското истражување и тоа:

3.1. Резултатите укажуваат дека предусловите поврзани со карактеристиките на лидерството не се статистички сигнификантно поврзани со елементите на моделот на ефикасност на врвните менаџери што се прифатени во трговското друштво.

3.2. Иако корелационата анализа покажува дека постои статистички сигнификантна поврзаност меѓу предусловите што ги создава лидерот за успешно управување со организациските промени и елементите на моделот на раст на ефикасноста на врвниот менаџмент, сепак, влијанието на овие предуслови во регресиониот модел е статистички несигнификантно. Следните предуслови што ги создава лидерот за успешно управување со организациската промена не се статистички сигнификантни: да создаде менаџер како лидер, грижа за професионалниот развој на секој менаџер, да управува со промените, заедничко менаџирање на промените со вработените и наградување на вработените според тимската работа наместо индивидуалната.

Врз основа на презентираниите заклучоци, може да се согледа дека организацискиот капацитет за креирање на услови за воведување на промени и начинот на влијанието на

лидерот се од есенцијална важност за раст на ефикасноста на врвниот менаџмент. Во понатамошните истражувања неопходно е да се посвети поголемо внимание поврзаноста на капацитетите и способностите на организацијата со ефикасноста, но и успешноста на врвниот менаџмент тим. Покарај тоа, може дополнително да се истражуваат и причините за избор на одреден начин на влијание од страна на лидерот.

Литература

1. Adizes, Ichak “Leading Change”, *Executive Excellence*; Jan2004, Vol. 21 Issue 1, p14-15;
2. Argyris, C. (2010). *Organizational traps: leadership, culture, organizational design*. New York: Oxford University Press
3. Armenakis, Achilles A., Harris, Stanley G., Cole, Michael S., Fillmer, J. Lawrence, Self, Dennis R. “A Top Management Team's Reactions to Organizational Transformation: The Diagnostic Benefits of Five Key Change Sentiments” *Journal of Change Management*; Sep2007, Vol. 7 Issue 3/4, p273-290;
4. Ali, A. and Ivanov, S. (2015) “Change management issues in a large multinational corporation: a study of people and systems”, *The international Journal of Organizational Innovation*, 8(1), July
5. Badham, R., Mead, A., and Antonacopoulou, E. (2012) “Performing change: a dramaturgical approach to the practice of managing change” in D. M. Boje, B. Burnes, and J. Hassard (Eds.), *The rout ledge companion to organizational change* (pp. 187-205). London and New York: Routledge
6. Barnett, W.P. and Carroll, G.R. (1995) “Modeling internal organizational change”, *Annual Review of Sociology*, 21: 217–36.
7. Bass, Bernard M., Bruce, Avolio, J. “*Improving organizational effectiveness through transformational leadership*” Sage Publications, Incorporated, 1993.
8. Bass, Bernard M “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision” *Organizational Dynamics*; Winter90, Vol. 18 Issue 3, p19-31
9. Beckhard, R. and Harris, R. (1987) *Organizational Transitions: Managing Complex Change* (2nd ed). Reading, MA: Addison-Wesley
10. Beer, Michael, Eisenstat, Russell A., Spector, Bert “Why Change Programs Don't Produce Change” *Harvard Business Review*; Nov/Dec90, Vol. 68 Issue 6, p158-166;
11. Bell, Chip R., “Culture Change” *Leadership Excellence*, Nov2012, Vol. 29 Issue 11, p12-13
12. Bennis, W. and Nanus, B. (1985) *Leaders: The Strategy for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
13. Bolden, R. (2004) *What is Leadership?*, research report. Leadership South West: University of Exeter

14. Boneau, Jim, Thompson Gregg “Leadership 4.0” Leadership Excellence; Jan2013, Vol.30 Issue 1, p6-6
15. Bruch, H., Gerber, P. and Maier, V. (2005) “Strategic change decisions: Doing the right change right”, *Journal of Change Management*, 5(1): 97–107.
16. Bruque, Sebastián, Moyano, José, Eisenberg, Jacob “Individual Adaptation to IT-Induced Change: The Role of Social Networks” *Journal of Management Information Systems*; Winter2008, Vol. 25 Issue 3, p177-206
17. Burke, W. Warner. “*Organization change*” Sage Publications, 2002.
18. Bruch, H., Gerber, P. and Maier, V. (2005) “Strategic change decisions: Doing the right change right”, *Journal of Change Management*, 5(1): 97–107.
19. Buchanan, D.A., Fitzgerald, L. and Ketley, D. (2007) *The Sustainability and Spread of Organizational Change*. London: Routledge
20. Cameron, E., & Green, M. (2024), Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change (6th ed.), Kogan Page
21. Clegg, C.W. and Walsh, S. (2004) “Change management: Time for change”, *European Journal of Work and Organization Psychology*, 13(2): 217–39
22. Conger, J.A. (1990) “The dark side of leadership”, *Organizational Dynamics*, 19(2): 44–5
23. Covey, S.R. (1992) *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. London: Simon & Schuster.
24. Davidaviciene, V. (2008) “Change management decisions in the information age” *Journal of Business Economics and Management*, 9(4), pg. 299-307.
25. Dawson, P. (2003b) *Organisational Change: A Processual Approach*. London: Chapman
26. Doerscher, Terry, “Streamlining Change at the Speed of Business” *Journal for Quality & Participation*. Jan2011, Vol. 33 Issue 4, p21-25;
27. Duck, Jeanie Daniel “Managing Change: The Art of Balancing” *Harvard Business Review*; Nov/Dec93, Vol. 71 Issue 6, p109-118
28. Egan, G. (1996) *Change Agent Skills B: Managing Innovation and Change*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
29. Flamholtz, E. (1995) “Managing organizational transition: Implications for corporate and human resource management”, *European Management Journal*, 13(1): 39–51.

30. Ford, W.M. and Greer, B.M. (2006) "Profiling change: An empirical study of change process patterns", *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(4): 420–46
31. Ford, Jeffrey D. Ford, Laurie W., D'amelio, Angelo "Resistance to change: the rest of the story" *Academy of Management Review*; Apr2008, Vol. 33 Issue 2, p362-377
32. Franken, A., Edwards, C., Lambert, R. "Executing Strategic Change: Understanding the critical management elements that lead to success" *California Management Review*; Spring2009
33. Gans, K. "Should You Change Your Thinking about Change Management?" *Strategic Finance*; Oct2011, Vol. 93 Issue 4, p48-50;
34. Garber, Peter R., "Managing change at work" *T+D*. Jan2013, Vol. 67 Issue 1, p48-51;
35. Garvin, D.A. and Roberto, M.A. (2009) "Change through Persuasion", *Harvard Business Review*, May
36. Gapp, Rod "Achieving organizational transformation: An action learning approach" *Total Quality Management & Business Excellence*; Jun2008, Vol. 19 Issue 6, p609-625;
37. Gilley, A., McMillan, H.S. and Gilley, J.W. (2009) "Organizational change and the characteristics of leadership effectiveness", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(1): 38–47.
38. Gioia, D.A. and Chittipeddi, K. (1991) "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, 12(6): 433–48
39. Glenner, M. "Leading Change" *Leadership Excellence*; Jan2013, Vol. 30 Issue 1, p12-13;
40. Goodstein, Leonard, Burke, W. Warner "Creating Successful Organization Change" *Organizational Dynamics*; Spring91, Vol. 19 Issue 4, p4-17
41. Graetz, F., Rimmer, M., Lawrence, A., & Smith, A. "Managing organisational change" John Wiley & Sons, 2012
42. Graetz, F., Smith, A. C. "Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach" *Journal of Change Management*; Jun2010, Vol. 10 Issue 2, p135-154;
43. Greenwood, R. and Hinings, C.R. (1996) "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, 21(4): 1022–54.

44. Greiner, L.E. (1972) “Evolution and revolution as organizations grow”, *Harvard Business Review*, 50(4): 37–46
45. Guha, S., Grover, V., Kettinger, W., Teng, J. “Business Process Change and Organizational Performance: Exploring an Antecedent Model” *Journal of Management Information Systems*; Summer97, Vol. 14 Issue 1, p119-154;
46. Harmon, P “Business Process change” (2nd edition) Morgan Kaufmann, 2007
47. Hendry, C. (1996). “Understanding and creating whole organizational change through learning theory”. *Human Relations*, 49(5), 621-641
48. Heracleous, L., and Barrett, M. (2001). “Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation”. *The Academy of Management Journal*, 44(4), pg. 755-778
49. Higgs, M. and Rowland, D. (2000) “Building change leaders’ capability: The quest for change competence”, *Journal of Change Management*, 1(2): 116–30.
50. Higgs, M. and Rowland, D. (2011) “What does it take to implement change successfully? A study of behaviours of successful change leaders”, *Journal of Applied Behavioural Science*, 47(3): 309–35.
51. Holbeche Linda (2006), “Understanding Change: *Theory, Implementation and Success*”, *Roffey Park Management Institute*
52. Hughes, Mark “The Tools and Techniques of Change Management” *Journal of Change Management*; Mar2007, Vol. 7 Issue 1, p37-49;
53. Huy, Q.N. (2001) “Time, temporal stability and planned change”, *Academy of Management Review*, 26(4): 601–23
54. Jabri, M. (2012). *Managing organizational change: process, construction and dialogue*. London: Palgrave/Macmillan
55. Jorgensen, H.H., Owen, L. and Neus, A. (2008) “Making Change Work”, IBM Global Services, Доступно на: www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-changework.pdf
56. Kantor, R.M., Stein, B.A. and Jick, T.D. (1992) *The Challenge of Organizational Change*. New York: Free Press.

57. Kanungo, Rabindra N. "Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders" *Canadian Journal of Administrative Sciences (Canadian Journal of Administrative Sciences)*; Dec2001, Vol. 18 Issue 4, p257-265
58. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press
59. Kotter, John P. "Change Leadership" *Leadership Excellence*; Jan2013, Vol. 30 Issue 1, p6-7
60. Kotter, John P. "How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges--and still make their numbers" *Harvard Business Review*; Nov2012, Vol. 90 Issue 11, p43-58.
61. Kotter, John P. "Transforming organizations: Why firms fail." *Classic readings in organizational behavior* (2008): 445-451.
62. Kotter, John P. "*Leading change*" Harvard Business Press, 1996;
63. Kotter, J.P. (1999) *On What Leaders Really Do*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
64. Kotter, J. (2008) "A sense of urgency" Harvard Business Press
65. Kotter, John P. "What Effective General Managers Really Do" *Harvard Business Review*; Mar/Apr99, Vol. 77 Issue 2, p145-159;
66. Kotter, John P., Schlesinger, Leonard A. "Choosing Strategies for Change" *Harvard Business Review*, July–August 2008, p130-139
67. Kotter, J. (2008) "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail" *Harvard Business Review*, January
68. Kotter, John P. "Transforming organizations: Why firms fail." *Classic readings in organizational behavior* 2008
69. Kotter, John P., Dan S. Cohen. "*The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*" Harvard Business Press, 2002
70. Lee, James A. "Leader Power for Managing Change" *Academy of Management Review*; Jan1977, Vol. 2 Issue 1, p73-80;
71. Lippert, R., Watson, J. and Wesley, B. (1958) *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt Brace,
72. Locke, E.A. and Latham, G.P. (1984) *Goal Setting: A Motivational Technique that Works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

73. Manikandaan, P. "Change Management- Where Do Leaders Make Difference?" *Advances in Management*; Sep2010, Vol. 3 Issue 9, p5-7;
74. Manchanda, S., Singh, S. B., Dave, M. "Change Management and Software Reuse Supportive 'Genetic Information System Development and Maintenance' Model" *International Journal of Software Engineering & Knowledge Engineering*, Feb2009
75. Martinsons, Maris G., Davison, Robert, Martinsons, Valdis "How Culture Influences IT-enabled Organizational Change and Information Systems" *Communications of the ACM*, Apr2009
76. Mathews, Jose "Models of Change Management: A Reanalysis" *ICFAI Journal of Business Strategy*; Jun2009, Vol. 6 Issue 2, p7-17;
77. Merrell, Phil, "Effective Change Management: The Simple Truth" *Management Services*; Summer2012, Vol. 56 Issue 2, p20-23;
78. Meyerson, Debra E. "Radical Change, the Quiet Way" *Harvard Business Review*; Oct2001, Vol. 79 Issue 9, p92-100;
79. Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984) "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, 13(11): 36–52.
80. Mohan, K., Peng X., Ramesh, B. "Improving The Change-Management Process" *Communications of the ACM*, May 2008
81. Mohrman, S., Edward E. L., "Generating Knowledge That Drives Change" *Academy of Management Perspectives*; Feb2012, Vol. 26 Issue 1, p41-51;
82. Morgan, David E., Zeffane, Rachid "Employee involvement, organizational change and trust in management" *International Journal of Human Resource Management*; Feb2003, Vol. 14 Issue 1, p55-75;
83. Morris, Michael, "Change Management for a Smoother Implementation" *Journal of Business Forecasting*; Summer2012
84. Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2000) "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*, 25(4): 706–25
85. Nadler, D.A. (1987) "The effective management of organizational change". In J.W. Lorsch (ed.) *Handbook of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
86. Nadler, D.A. (1993) *Feedback and Organizational Development: Using Data Based Methods*. Reading, MA: Addison-Wesley

87. Nadler, D.A. and Shaw, R.B. (1995) "Change leadership: Core competency for the twenty-first century". In D.A. Nadler, R.B. Shaw and A.E. Walton (eds) *Discontinuous Change Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
88. Nadler, David A., Tushman, Michael L. "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change" *California Management Review*; Winter 1990
89. Newman, Julie "An Organisational Change Management Framework for Sustainability" *Greener Management International*. May2012, Issue 57, p65-75
90. NHS Modernization Agency (2002) *Improvement Leaders' Guide to Sustainability and Spread*. Ipswich: Ancient House Printing Group
91. Northouse, P.G. (2004) *Leadership: Theory and Practice* (3rd ed). London: Sage
92. Oakland, J. S., Tanner, Stephen "Successful Change Management" *Total Quality Management & Business Excellence*; Jan-Mar2007, Vol. 18 Issue 1/2, p1-19;
93. Oreg, S., Vakola, M. and Armenakis, A. (2011) "Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies", *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4): 461–524.
94. Palmisano, S.J. (2004) "Leading Change when Business is Good" *Harvard Business Review*, December
95. Paton A. Robert, McCalman James (2008) „Change Management: A Guide to Effective implementation“, 3th edition, The Cromwell Press, Wiltshire, Great Britain
96. Petschnig, S., "Identification of changes in small and medium-sized enterprises in Austria -- a qualitative research" *International Journal of Management Cases*; Sep2011, Vol. 13 Issue 3, p105-111;
97. Pitt, M.R., McAulay, L. and Sims, D. (2002) "Promoting strategic change: 'Playmaker' roles in organizational agenda formulation", *Strategic Change*, 11: 155–72.
98. Reeves, M., Deimler, M., "Adaptability: The New Competitive Advantage" *Harvard Business Review*; Jul/Aug2011
99. Romanelli, E. and Tushman, M.L. (1994) "Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test", *Academy of Management Journal*, 37(5): 1141–66
100. Schaffer, Robert H. "4 MISTAKES Leaders Keep Making" *Harvard Business Review*; Sep2010

101. Schein, E.H. (1996) "Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes towards a model of management learning", *Systems Practice*, 9(1): 27–47.
102. Schreyogg, G. and Sydow, J. (2011) "Organizational path dependence: A process view", *Organization Studies*, 32(3): 321–35.
103. Senge Peter, Kleiner Art, Roberts Charlotte, Ross Richard, Roth George & Smith Bryan, (1999), *The Dance of Change*, Nicholas Brealey Publishing, London;
104. Sirkin, H. L., Keenan, P., Jackson, A. "The Hard Side Of Change Management" *Harvard Business Review*; Oct2005, Vol. 83 Issue 10, p108-118;
105. Spinosa, Charles, Glennon, Billy, Sota, Luis "The virtues of transformational leaders" *Business Strategy Review*; Dec2008, Vol. 19 Issue 4, p82-86
106. Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management: meeting the challenge of complexity*. London: Routledge.
107. Staw, B.M. (1981) "The escalation of commitment to a course of action", *Academy of Management Review*, 6(4): 577–87.
108. Strebel, P. (1996) *Mastering management: your single source guide to becoming a master of management*. London: FT Pitman Publishing
109. Strebel, Paul "Why Do Employees Resist Change?" *Harvard Business Review*; May/Jun96, Vol. 74 Issue 3, p86-92;
110. Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1986) *The Transformational Leader*. Chichester: Wiley
111. Todnem, Rune "Organisational change management: A critical review" *Journal of Change Management*; Dec2005, Vol. 5 Issue 4, p369-380
112. Tompson, D. (2012) *Oracles: How Prediction Markets Turn Employees into Visionaries*. Boston, MA: Harvard Business School Press
113. Trahan, Bill, Burke, W. Warner. "12 principles of organizational transformation" *Management Review*; Sep97, Vol. 86 Issue 8, p17
114. Trevono, L.K., Nelson A.K. (2010), "Ethical Problems of organizations", *Managing Business Ethics*, USA;
115. Van de Ven, Andrew H., Sun, Kangyong (2011) "Breakdowns in Implementing Models of Organization Change" *Academy of Management Perspectives*; Aug 2011, Vol. 25 Issue 3, p58-74;

116. Van de Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995) “Explaining development and change in organizations”, *Academy of Management Review*, 20(5): 510–40.
117. Wei Min Thomas Ooi, Santhapparaj Solucis A. “Organization Transformation – What matters most is the Leader’s Actions” *International Journal of Emerging Sciences*, September 2011
118. Weick, K. E., and Quinn, R. E. (1999). “Organizational change and development”. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
119. Weick, K. E., and Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
120. Welbourne, T.M. (2014) “Change management needs a change” *Employment Relations Today*, Willey Publishing Werkman, R. (2010) “Reinventing organization development: How a sensemaking perspective can enrich OD theories and interventions”, *Journal of Change Management*, 10(4): 421–38
121. Yates, M. (2009) “Developing leaders in a global landscape”. In D. Giber, S.M. Lam and M. Goldsmith (eds) *Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training*. San Francisco, CA: Pfeiffer/Wiley
122. Бојациоски, Д., Ефтимов, Љупчо, (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет - Скопје;
123. Наков Леонид (2023), *Менаџмент на промени*, авторизиран материјал, Економски факултет - Скопје
124. Шуклев Бобек, Дебарлиев Стојан, (2013), петто издание, *Деловно планирање*, Економски Факултет - Скопје;
125. Бобек Шуклев (2011) *Менаџмент на малиот бизнис*; Економски факултет - Скопје
126. Шуклев Бобек, (2016), *Менаџмент*, девето издание, Економски Факултет – Скопје.

Интернет извори

1. <https://study.com/academy/lesson/external-factors-of-a-business-definition-lesson-quiz.html>, пристапено на 11.02.2022
2. <http://business-transition.com/article/how-demographic-trends-are-driving-economic-changes>, пристапено на 10.12.2022

3. <http://www.expertbusinessadvice.com/leadership/The-Difference-Between-Internal-and-External-Business-Environment-321.html>, Sanjay Patel, пристапено: 12.12.2022
4. <http://www.hrsbdc.org/starting-a-business/common-failure-factors/>, пристапено на 03.10.2022
5. <https://blog.prosci.com/change-vs-change-management>, пристапено на 25.10.2022
6. <https://blog.runrun.it/en/how-managing-organizational-change-can-ensure-efficiency>, пристапено на 10.10.2022
7. <https://pragmaticthinking.com/blog/types-of-teams/>, пристапено на 07.09.2021
8. <https://prosci.com/change-management/thought-leadership-library/the-seven-principles-of-change-management>, пристапено на 18.10.2022
9. <https://smallbusiness.chron.com/internal-external-environmental-factors-affect-business-69474>, пристапено на 20.05.2023
10. <https://study.com/academy/lesson/external-factors-of-a-business-definition-lesson-quiz.html>, пристапено на 18.02.2023
11. <https://study.com/academy/lesson/organizational-change-causes-types-challenges-for-managers.html>, пристапено на 20.12.2022
12. https://www.ccri.edu/faculty_staff/engt/jberardini/JB-Website/ENGR1020/2015-FA/M02/02-MangementStyles.html, пристапено на 27.02.2022
13. <https://www.coursesidekick.com/management/study-guides/boundless-management/managing-change-for-organizations>, пристапено на 20.12.2022
14. <https://www.entrepreneurshipinbox.com/852/entrepreneurial-success-factors/>, пристапено на 05.02.2023
15. <https://www.inc.com/encyclopedia/managing-organizational-change.html>, пристапено на 10.10.2022
16. <https://www.inc.com/peter-economy/7-keys-becoming-effective-manager.html>, пристапено на 10.10.2023
17. <https://www.ispatguru.com/development-of-management-skills>, пристапено на 12.03.2023
18. <https://www.smartcompany.com.au/growth/top-reasons-for-small-business-failure-study>, пристапено на 11.12.2022

19. <https://www.surepayroll.com/resources/blog/five-ways-to-measure-success-in-your-business>, пристапено на 10.10.2022
20. www.trainingtoday.bir.com/article/most-effective-training-techniques, пристапено на 10.11.2022
21. http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/40/Reengineering_guidence.jpg, пристапено 20.12.2022
22. <https://kristi99.wordpress.com/2009/01/11/effective-leaders-and-efficient-managers>, пристапено на 10.10.2023
23. www.enclaria.com/2011/10/06/six-roles-of-a-leader-during-change, пристапено на 20 февруари 2023
24. www.online.hbs.edu, пристапено на 10.03.2020
25. <https://hbr.org>, пристапено на 10.03.2020, 13.11.2020, 15.11.2020, 10.08.2021, на 12.08.2023,
26. www.online.champlain.edu, пристапено на 15.11.2020
27. <https://www.centralchristian.edu>, пристапено на 05.08.2021
28. <https://www.crisisprevention.com>, пристапено на 05.08.2021
29. <https://www.forbes.com/> пристапено на 05.08.2021
30. <https://www.gallup.com>, пристапено на 05.08.2021
31. <https://www.revistaespacios.com>, пристапено на 05.08.2021
32. <https://failteireland.ie>, пристапено 28.05.2021
33. <https://tapipedia.org/>, пристапено на 29.05.2021
34. <https://smallbusiness.chron.com>, пристапено на 16.07.2021
35. www.corporatefinanceinstitute.com, пристапено на 24.08.2021
36. <https://corporatefinanceinstitute.com>, пристапено на 10.08.2021, 16.12.2021
37. <https://www.icpas.org>, пристапено на 18.10.2021
38. <http://www.iosrjournals.org>, пристапено на 12.08.2021
39. <https://www.neundorfer.com>, пристапено на 12.08.2021
40. <https://www.billhogg.ca>, пристапено на 16.02.2022
41. <https://www.managementstudyhq.com>, пристапено на 16.02.2022
42. <https://www.themanager.org>, пристапено на 16.02.2022
43. <https://www.clearreview.com>, пристапено на 17.02.2022

44. <https://www.completecontroller.com> пристапено на 17.02.2022
45. <https://myonline.centralchristian.edu>, пристапено на 18.02.2022
46. <https://www.greatplacetowork.com>, пристапено на 18.02.2022
47. www.managingamericans.com, пристапено на 20.02.2022
48. <https://onstrategyhq.com>, пристапено на 03.10.2022
49. www.villanovau.com, пристапено на 15.03.2022
50. <https://learn.uvm.edu>, пристапено на 22.03.2022
51. www.deloitte.com, пристапено на 16.05.2022
52. www.business-humanrights.org, пристапено на 07.10.2022
53. www.statcan.gc.ca, пристапено на 07.12.2022
54. www.td.org, пристапено на 08.10.2022
55. <https://www.valamis.com/>, пристапено на 05.08.2021, 15.08.2022
56. www.imd.org, пристапено на 15.09.2022
57. www.boundless.com, пристапено на 23.09.2022
58. <https://www.questionpro.com>, пристапено на 10.08.2022
59. <http://www.turnaround-society.com>, пристапено на 10.12.2022
60. www.sba.gov, пристапено на 10.12.2022
61. www.essentialsofbusiness.ufexes.ufl.edu, пристапено на 17.10.2022
62. www.paycor.com, пристапено на 18.10.2022
63. www.slidegenius.com, пристапено на 18.10.2022
64. www.azcentral.com, пристапено на 19.10.2022
65. www.environmentalleader.com, пристапено на 20.10.2022
66. www.ispatguru.com, пристапено на 20.10.2022
67. <https://www.verizonconnect.com>, пристапено на 25.10.2022
68. www.smartsheet.com, пристапено на 14.11.2020, 14.11.2022
69. www.businessmapping.com, пристапено на 18.11.2022
70. <https://www.mckinsey.com>, пристапено на 20.10.2021, 20.11.2022
71. www.courses.lumenlearning.com, пристапено на 26.11.2022
72. www.ctb.ku.edu, пристапено на 26.11.2022
73. www.smallbusiness.chron.com, пристапено на 17.10.2022, 27.11.2022, 30.11.2022
74. www.referenceforbusiness.com, пристапено на 12.10.2022

75. www.interactsoftware.com, пристапено на 16.03.2023
76. <https://www.sagepub.com>, пристапено на 05.07.2023
77. www.aihr.com, пристапено на 05.08.2023
78. www.pulselearning.com, пристапено на 07.02.2023
79. www.theguardian.com, пристапено на 07.10.2023
80. <http://phil-makingchange.blogspot.com>, пристапено на 08.10.2023
81. www.sdgfund.org, пристапено на 28.09.2023
82. www.agiftofinspiration.com.au, пристапено на 10.10.2023
83. www.wsj.com, пристапено на 10.10.2023
84. blogs.kent.ac.uk, пристапено на 17.10.2023
85. <https://www.wrike.com>, пристапено на 12.08.2021, 12.08.2023

Прилози

Прилог 1: Анкетен прашалник

АНОНИМЕН АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Почитувани,

Како, докторант на докторски студии на Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, за изработка на докторатот потребни се емпириски истражувања од областа на организациските промени. Во емпириското истражување е вклучено и Вашето реномирано трговско друштво. Поради тоа, би сакала да одговорите на анонимниот анкетен прашалник во врска со изработката на докторскиот труд на тема: *Модел на имплементирање на организациските промени во функција на зголемување на успешноста на врвниот менаџмент.*

Анкетното истражување е анонимно. Информациите и податоците кои се однесуваат на Вашето трговско друштво ќе бидат користени исклучиво за потребите на докторскиот труд.

Целта на емпириското истражување се однесува на имплементацијата на организациските промени и нивното влијание врз менаџерската ефикасност и ефективност на врвниот менаџмент.

Вашите мислења, презентирани преку одговорите на соодветните прашања, ќе бидат од посебно значење во проучувањето на моменталната состојба на организациските промени и подобрувањето на ефикасноста и ефективност на врвниот менаџмент во трговските друштва во Република Северна Македонија.

Ви благодарам за одвоеното време и за учеството во емпириското истражувањето.

Докторант,

М-р Марина Бадаровска

I. Општи податоци за трговското друштво и менаџерот

1. Во која стопанска дејност припаѓа Вашето трговско друштво?

- а) Хотел
- б) Ресторан
- в) Гостилница
- г) Кафе бар
- д) Друго _____

2. Колкава е големината на Вашето трговско друштво?

- а) Микро (1-9 вработени)
- б) Мало (10-49 вработени)
- в) Средно (50-249 вработени)
- г) Големо (над 250 вработени)

3. Колку години работно искуство имате во врвниот менаџмент?

- а) 1-5
- б) 5-10
- в) 10-20
- г) 20 +

II. Фактори за зголемување на успешноста на врвниот менаџмент

4. Според Вашето мислење, кои интерни фактори најмногу влијаат на бизнис успехот?

(Ве молам, оценете ги дадените одговори од 1 до 6, почнувајќи од 1 = најмало влијание, до 6 = најголемо влијание.)

- а) Работната сила (вработените)
- б) Диверзификација на пазарот (нудење на различни услуги и производи)
- в) Иновации
- г) Големината на фирмата
- д) Добри менаџерски практики
- е) Бизнис модел

5. Според Вашето мислење, кои глобални клучни фактори влијаат на бизнис успехот?

(Ве молам, оценете ги дадените одговори со заокружување на соодветната вредност кај секоја опција на одговор)

Старењето на популацијата	1, најмало влијание	2	3	4	5, најголемо влијание
Зголемена подвижност	1, најмало влијание	2	3	4	5, најголемо влијание

Брзи технолошки достигнувања	1, најмало влијание	2	3	4	5, најголемо влијание
Глобализација	1, најмало влијание	2	3	4	5, најголемо влијание
Членство во регионални и светски бизнис мрежи	1, најмало влијание	2	3	4	5, најголемо влијание

6. Според Вашето мислење, кои екстерни фактори најмногу влијаат на бизнис успехот? (Ве молам, оценете ги дадените одговори со една од вредностите од 1 до 5, каде вредноста 1 = најмало влијание до 5 = најголемо влијание.)

Правно политички фактори	1, најмало влијание	2	3	4	5, најголемо влијание
Економски фактори	1, најмало влијание	2	3	4	5, најголемо влијание
Социолошко културни фактори	1, најмало влијание	2	3	4	5, најголемо влијание
Технолошки фактори	1, најмало влијание	2	3	4	5, најголемо влијание
Етички фактори	1, најмало влијание	2	3	4	5, најголемо влијание
Меѓународни фактори	1, најмало влијание	2	3	4	5, најголемо влијание

7. На кој начин го мерите бизнис успехот / неуспехот?

(Ве молиме наведете ги сите опции кои се однесуваат на Вашиот бизнис)

- а) Профит
- б) База на постојни и нови потрошувачи
- в) Задоволство на потрошувачите
- г) Задоволство на вработените
- д) Задоволство на сопственикот
- е) Јавен углед
- ж) Останато

8. Ве молиме рангирајте ги методите за мерење на бизнис успехот кои најмногу се користат во Вашата компанија? (почнувајќи од 1 = најмалку користен метод до 6 = најмногу)

- а) Праг на рентабилност
- б) Потрошувачи - нови, повторни и препорачани
- в) Индикатори на продажба
- г) Нето приходи / профит

- д) Задоволство на вработените
- ё) Општествено одговорно однесување

9. Оценете ги вештините според тоа колку Ви помагаат за успешно управување на бизнисот?

(Ве молам, оценете ги дадените одговори со една од вредностите од 1 до 10, каде вредноста 1 = најмало влијание, 10 = најголемо влијание.)

а) Ефективно менаџирање на својот тим

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

б) Мотивирање на својот тим

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

в) Преговарање со вработените и потрошувачите

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

г) Истражување на бизнис идеи

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

д) Темелно разбирање на финансиски извештаи и индикатори

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ё) Финансиско предвидување и менаџирање со готовинскиот тек

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

е) Маркетинг и промоција на своите производи

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ж) Освојување нови бизниси и зголемување на продажбата

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

з) Општествено одговорно однесување

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

с) Обучување и доквалификација на вработените

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Добриот лидер ги користи следниве седум есенцијални лидерски клучеви.

На што Вие најмногу посветувате време, Ве молиме подредете ги по важност од

1=најмалку важно до 7=најважно.

- а) Мудро делегирање и децентрализација
- б) Постапување цели во соработка со вработените
- в) Ефективно комуницирање
- г) Посветување време за вработените
- д) Препознавање на достигнувањата (квантитативно и квалитативно)

- г) Изнаоѓање одржливи решенија
- е) Да не се сфаќаат премногу сериозно проблемите

11. Ве молиме подредете ги следните бариери за зголемување на ефикасноста на организациските промени според важност, од 1 = малку важна до 5 = најважна.

- а) Отпор од страна на вработените
- б) Однесувањето на менаџментот кој не поддржува промени
- в) Неадекватни ресурси и способности
- г) Неадекватни односи со државата / општините
- д) Не целосно спроведување на одлуките од средниот менаџмент

12. Кои од следните предуслови се неопходни да се исполнат, пред да спроведете организациска промена. (Можни се повеќе одговори)

- а) Ново раководство на чело на компанијата или во рамките на нејзините оддели
- б) Смени во структурата на организацискиот тим
- в) Имплементација на нова технологија
- г) Усвојување на нови деловни модели
- д) Целосно запознавање со промените и едукација

13. Кои предуслови треба да ги создаде лидерот за да може успешно да управува со промените? (Можни се повеќе одговори)

- а) Да создаде менаџер како лидер
- б) Грижа за професионалниот развој на секој менаџер
- в) Да управува со промените
- г) Заеднично менаџирање на промените со вработените
- д) Наградување на вработените според тимската работа наместо индивидуалната

14. Како се мери ефикасноста на менаџерите во Вашето трговско друштво?

(Ве молам, подредете ги дадените одговори со вредности од 1 до 6, каде 1 = најмало влијание до 6 = најголемо)

- а) Остварена профитабилност (рентабилност)
- б) Ниво на економичност
- в) Ниво на продуктивност
- г) Степен на успешност во реализацијата на промените
- д) Одговорно однесување кон потрошувачите и вработените
- е) Позитивна организациска култура

15. Ве молиме означете ги елементите кои го сочинуваат моделот на раст на ефикасноста на врвните менаџери? (Можни се повеќе одговори)

- а) Лично иницирање на промени во бизнис моделот
- б) Постапување и мерење на резултати од промените
- в) Управување на квалитативни стандарди во бизнисот
- г) Личен професионален развој
- д) Воведување промени според Вашата пазарна позиција

16. На кои аспекти од работата влијае иновативноста на менаџерот? (Можни се повеќе одговори)

- а) Забрзување и поедноставување на работните постапки и процеси
 - б) Креирање на општествена култура на доверба и почит
 - в) Осовременување на понудата на производите и услугите според барањата на потрошувачите
 - г) Воспоставување на позитивна врска со екстерното опкружување
 - д) Изградба на конкурентен бизнис модел
 - е) Останато, Ве молам наведете што
-

17. Според Вас, на кој начин влијае Вашиот лидерски став врз менаџерската ефикасност?

- а) Соработка меѓу менаџерите на сите нивоа
 - б) Прекривање на проактивно наместо реактивно управување со промени
 - в) Изградба на мерливи организациски промени
 - г) Препознавање на лидерскиот потенцијал кај своите вработени
 - д) Членување во организации/фондации за бизнис промените
 - е) Останато, Ве молам наведете што
-

18. Според Вас, кои од наведените примери на етичко однесување влијаат на Вашата менаџерска ефикасност? (Можни се повеќе одговори)

- а) Признание за деловно етичко однесување
 - б) Примена на ефикасни стандарди во бизнисот
 - в) Употреба на етички менаџер во оценувањето на вработените
 - г) Практика на обелоденување (Whistleblowing)
 - д) Развој на кодекс на етика со учество на вработени и потрошувачите
 - е) Останато, Ве молам наведете што
-

III. Осигурување на бизнис

19. Според Вас, колку е значајно осигурувањето за успешно управување на Вашиот бизнис?

- а) незначително
- б) минимално
- в) средно
- г) големо
- д) многу големо
- е) незнам
- ж) неможам да одговорам

20. Рангирајте го степенот на влијание на осигурувањето врз Вашиот процес на промени.
(Ве молам, подредете ги дадените одговори со вредности од 1 до 5, каде 1 = најмало влијание до 5=најголемо влијание)

- а) Осигурувањето ги поддржува промените
- б) Не сум во можност да го оценам влијанието
- в) Влијанието се остварува на среден рок
- г) Влијанието се остварува на долг рок
- д) Не согледувам влијание

Ви благодарам

Прилог 2: Табела 5-2. Резултати од корелациона анализа

		Елементи на модел на раст на ефикасност на врвен менаџмент (просек)	Начини на влијание на лидерскиот став врз менаџерската ефикасност (просек)	Стопанска гранка на која припаѓа друштвото	Големина на трговското друштво	Години работно искуство во врвниот менаџмент	Бариера - Однесување то на менаџментот кое не поддржува промени	Предуслови за спроведување организациони промени (просек)	Предуслови кои лидерот треба да ги создаде за успешно да управува со промените (просек)
Елементи на модел на раст на ефикасност на врвен менаџмент (просек)	Pearson Correlation	1	,586**	-0,134	0,240	0,070	,340*	,524**	,533**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,328	0,078	0,612	0,011	0,000	0,000
Начини на влијание на лидерскиот став врз менаџерската ефикасност (просек)	Pearson Correlation	,586**	1	-,362)**	,453**	0,051	,558**	0,227	,496**

	Sig. (2-tailed)	0,000		0,007	0,001	0,712	0,000	0,096	0,000
Стопанска гранка на која припаѓа друштвото	Pearson Correlation	-0,134	-,362)**	1	-,595)**	-0,148	-0,207	-0,099	-0,222
	Sig. (2-tailed)	0,328	0,007		0,000	0,281	0,129	0,471	0,104
Големина на трговското друштво	Pearson Correlation	0,240	,453)**	-,595)**	1	0,047	,267*	0,240	,284*
	Sig. (2-tailed)	0,078	0,001	0,000		0,734	0,049	0,078	0,035
Години работно искуство во врвниот менаџмент	Pearson Correlation	0,070	0,051	-0,148	0,047	1	0,150	0,106	0,049
	Sig. (2-tailed)	0,612	0,712	0,281	0,734		0,274	0,441	0,723
Бариера за зголемување на ефикасноста на организациските промени									
Однесувањето на менаџментот кое не	Pearson Correlation	,340*	,558)**	-0,207	,267*	0,150	1	0,119	0,231

поддржува промени									
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,000	0,129	0,049	0,274		0,388	0,089
Предуслови за спроведување организациски промени (просек)	Pearson Correlation	,524**	0,227	-0,099	0,240	0,106	0,119	1	,387**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,096	0,471	0,078	0,441	0,388		0,004
Предуслови кои лидерот треба да ги создаде за успешно да управува со промените (просек)	Pearson Correlation	,533**	,496**	-0,222	,284*	0,049	0,231	,387**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,104	0,035	0,723	0,089	0,004	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Прилог 3: Табела 5-3. Резултати од корелациона анализа – Корелации на поединечните организациски предуслови за успешно управување со промената и елементите на моделот на раст на ефикасноста

Корелации

		Елементи на модел на раст на ефикасност на врвен менаџмент (просек)	Начини на влијание на лидерскиот став врз менаџерската ефикасност (просек)	Стопанска гранка на која припаѓа друштвото	Големина на трговското друштво	Години работно искуство во врвниот менаџмент
ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРЕДУСЛОВ 1: Ново раководство на чело на компанијата или во рамките на нејзините оддели	Pearson Correlation	,425**	0,134	-0,231	0,236	0,095
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,330	0,090	0,083	0,492
ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРЕДУСЛОВ 2: Смени во структурата на организацискиот тим	Pearson Correlation	,361**	0,079	-0,071	0,099	0,056
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,568	0,608	0,474	0,686
ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРЕДУСЛОВ 3: Имплементација на нова технологија	Pearson Correlation	,367**	0,077	-0,105	0,111	0,201
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,578	0,445	0,421	0,142

ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРЕДУСЛОВ 4: Усвојување на нови деловни модели	Pearson Correlation	0,236	0,244	0,056	0,155	-0,045
	Sig. (2-tailed)	0,083	0,073	0,685	0,259	0,742
ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРЕДУСЛОВ 5: Целосно запознавање со промените и едукацијата	Pearson Correlation	0,236	0,218	0,099	0,163	-0,038
	Sig. (2-tailed)	0,083	0,110	0,471	0,233	0,785

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05
level (2-tailed).