

# ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА НА ПРОМЕНИ ВО ФУНКЦИЈА НА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

**Проф. д-р Драган Груевски**

ул. “Партизанска” (комплекс Касарни) бб, 7000 Битола  
Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи, Битола  
[asprebt2@gmail.com](mailto:asprebt2@gmail.com)

**М-р Цветковска Мирјана**

ул. “Булевар 1-ви Мај” бб, 7000 Битола  
Фондација за развој на мали и средни претпријатија, Битола  
[c\\_mirjana86@yahoo.com](mailto:c_mirjana86@yahoo.com)

## Апстракт

Веќе од поодамна, својата конкурентност, голем дел од организациите во светот ја градат – во дел, ако не и целосно, преку организациските политики повразни со менаџирањето на т.к.н. „меки“, делови на организацијата. Моделите кои ја разработуваат структурата на вредноста на организацијата сосема јасно го конкретизираат сето тоа. Уште повеќе, моделирани се исто така и процесите на интеракциско создавање на вредноста, во кои се потенцира директната меѓузависност, повторно со други „меки“, елементи, но сега надвор од структурата на организацијата, со корисниците.

Понатаму, исто така, теоријата јасно ги дефинира организациската клима – култура и лидерството, како „двете страни на иста медала“,. Моделите и концептите и во однос на овие прашања се многубројни и постојат. Па затоа, оттука, би си го поставиле прашањето за оправданоста и смислата на уште еден истражувачки труд во оваа област?!

Ние, неговата актуелност и оправданост ја црпиме имајќи ги во вид последните наши истражувања спроведени во земјава, а кои се поврзани со предметните поими за кои зборуваме (лидерство, индивидуални вредности, ставовите, иновативноста), и кои недвосмислено укажуваат дека не постојат битни промени во свеста на оние кои во Р.Македонија, или поточно во еден нејзин географски дел, менаџираат и стопанисуваат и веројатно и самите секојдневно размислуваат за „зголемување на конкурентската предност“, на својата компанија.

Значи, во трудот ќе се изнесат дел од релевантните и доволно податливи информации од скорешни истражувања, кои ќе послужат како рамка за интерпретација на директните мерења на важната варијабла на промените и развојот на секоја организација, препозната во „ставот кон промените“, утврден кај повеќе од 150 лидери (директори, управители, раководители, менаџери) од приватни и јавни организации, институции и фирми од Југозападна Македонија.

*Клучни зборови: организациска култура на промени, лидерство, конкурентност*

## Вовед

Од појавата на првите теоретичари кои го заговараа концептот на бихејвиористичкиот пристап при определувањето на механизмите и функционирањето на организацијата, па до денес, сведоци сме на многубројни успешни обиди за воведување на терминологија која е повеќе карактеристична за науките за човекот, па имаме: организациско однесување, организациско учење, организациска клима и култура, организациска интелигенција, патолошки дисфункционална организација итн. За жал, нашиот обид во литературата од оваа област да пронајдеме некаква аналогија и за поимот и суштината на „конкурентноста и градењето на конкурентската предност“, тоа не ни успеа. Сепак, во потрагата по некаква „персонализација“, пронајдовме размисливања кои конкурентноста ја представуваат, пред се како индивидуалистичка филозофија. Односно, како збир на ставови, верувања, разбирања кои ги поседуваат поединците во општеството, а од кои подоцна произлегуваат и се групираат определените акции и мерки за нејзино подобрување.[20]

Следствено на тоа, ние веднаш би констатирале дека и нашиот ракурс на гледање на оваа претежно економска сфера на науката, ќе биде точно определен со делот на микропристапот. Со што, за поблиски ги имаме аспектите на конкурентноста за кои се зборува кај микро, отколку макроекономските аналитичари и истражувачи. Впрочем, како што веќе претходно се сложивме, дека при третирањето на поимот и суштината на конкурентноста, подобро е да се нагласува индивидуализација на конкурентноста и правецот на изведување на макро (на која воглавно се инсистира), од макроекономската конкурентност, а не обратно.[20]

При тоа, се разбира дека сме свесни за постоењето и на сосема спротивно гледиште според кое, исто така, не се негира меѓуповрзаноста и взаемното дејствување на овие две димензии на конкурентноста, но се вели дека пред се, делува макро - врз микро димензијата на конкурентноста и обратно, но поретко.[14]

Сепак, со оглед на фактот дека во современиот свет и модерната економија, конкурентноста како прашање е издигнато на највисоко ниво и речиси е врвен државен приоритет на сите влади во регионот и пошироко, а кои се залагаат и работат на создавање на квалитетно опкружување и поттикнувачка, поддржувачка, национална клима поволна за развој, се чини дека проблемот сепак останува и главно се генерира од специфичната „*организациска клима и култура на промени*“, во која стопанисуваат некои конкретни лидери со сопствени амбиции, желби и визии, во кои изгледа не секогаш доволно се верува, или пак можеби не се знае добро да се имплементира.

Оттука, би рекле дека: проблемски, нашето истражување е доволно актуелно и современо и претставува квалитативна анализа до ниво на дескрипција на предметот на истражувањето – ставот кон промените, како сегмент од „културата“, утврден кај препознатлива популација од лидери (директори, менаџери, управители, раководители) на организации во Југозападна Македонија. Пришто, основната цел е да се утврди реалниот потенцијал и индивидуалната подготвеност за лидерство на оние од кои се очекува - според прифатените размислувања, најпрво да поттикнат соодветена „култура на промени“, со постојана поддршка и иницијатива кон иновативност, како стратегија за зголемување на конкурентноста, пред се во своите организации, па и во Р.Македонија.

## Појдовна теориска рамка

*„Конкурентите би требало да се споредуваат, за компанијата да ги идентификува единствените предности кои ја издвојуваат и и овозможуваат да победи на конкурентскиот пазар,, (Henderson)*

Дефинирањето на конкурентноста не е еднозначно и познава неколку пристапи. Едниот, како во цитатот, кој зборува за борба со конкуренцијата главно насочена „од себе,, а во која се здобиваме со лична супериорност. Другиот, кој пак зборува за „занимавање со себе,, со акцент на областите како што се иновациите, кохезивна култура, или валидна имплементација на новините, како фактори за стекнување на предност.

Уште повеќе оваа дистинкција на „борба од себе и со себе,, ја потенцира авторот Вукотиќ кој вели: „Конкурентноста не е борба со другите и борба против другите. Тоа е борба на секој поединец со самиот себе си. Тоа е стремеж на секој поединец денеска да биде подобар од вчера, а утре да биде подобар од денес. Ваквиот приказ на конкурентноста значи и нејзина индивидуализација, врзување за поединецот и неговата слобода на избор. Тоа понатаму значи дека конкурентноста на секој поединец е од доменот на неговата лична слобода и индивидуална одговорност,, [20,p.2]

Истиот автор, во споменатиот труд, во главно се повикува на Портеровото разбирање на поимот „економска култура,, во која се потенцирани нејзините составни елементи (ставови, вредности и верувањата), кои секако имаат огромно значење, меѓу другото и за конкурентноста. (Ibid.)

Понатаму, а кога е во прашање точното лоцирање на нашиот клучен поим „културата,, во еден споредбен приказ поврзан со прашањето „Што е и како се остварува конкурентската предност на државата, а како на компанијата?!,, се укажува на фактот за постоењето на хетерогени и хомогени ресурси од кои хетерогените можат да бидат опипливи и неопипливи. Меѓу сите нив, во делот на неопипливите секако се вбројуваат организациската култура, знаењата, способностите итн. кои исто така би требало да бидат вклучени во секаков финансиски биланс при пресметка на профитот, па има: „Конкурентноста на претпријатието може да се разбере како јадро на успехот или неуспехот на истото. За некое претпријатие може да се каже дека е конкурентно ако профитот го одржува на ниво кој го надминува просекот на индустриската гранка на која се припаѓа,, [11,p.122]

Во едно друго истражување [2], се споменува варијаблата „клима,, и нејзиното влијание врз организацијата пришто, прецизно се обработени сите нејзини својства, фактори и карактеристики кои ја определуваат. Значајно за нас е фактот дека станува збор за „креативна организациска клима,, (ние би додале и култура), која покрај другото ја определуваат и фактори, како што се: предизвик и лична иницијатива, доверба и отвореност, поддршка на идеи, превземање на ризик итн., а кои како варијабли се појавуваат и во некои наши скорешни истражувања поврзани со трудот.

„Иновативната организациска клима,, сега како осмислена програма за стратемски развој е варијабла и во емпириските истражувања на проф. Леви – Јакшиќ, М. Покрај за неа, во тој модел на иновативна компетентност на организацијата се споменуваат и: јакнењето на научните и технолошки основи на фирмата; јакнењето на иновативните потенцијали во правец на зајакнување на технологијата и организацијата; управување со сопствените развојни, иновативни проекти во организацијата. При тоа, станува збор и за

неколкуче стратегии на: имитаторите, модификаторите, следбениците и стратегијата на лидерите. [12]

Во однос на стратегиите за подобрување на конкурентноста преку „поголеми додадени вредности,, (high value-added) и/или стратегијата на „ниски цени,, (low cost), на едно место се вели: „Во која насока да се тргне, се јавува јасна потреба за развивање на поголема флексибилност и вештини отколку што тоа беше случај порано. Имено, било да се прифати стратегијата на „ниски цени,, или на „поголеми додадени вредности,, мора да дојде до коренити промени во очекувањата на вработените кога се во прашање обврските, задолженијата, и работните задачи кои тие ги обавуваат од една страна и она што претпријатието може да им го понуди за возврат, од друга страна. [15,p.74]

Инаку, како стратегии на подобрување на конкурентноста, покрај класичните „матрични,, (Ansoff; BCG; McKinsey/GE; Shell) и некои останати матрици. Потоа, Портеровите конкурентски стратегии, се набројуваат уште и стратегиите на свртување, на пазарниот лидер, пазарните предизвикувачи, пазарните следбеници, претприемачките, иновативните и стратегиите на бенџмаркингот.

Крајно, во делот на определувањето на конкурентноста ние би ги навеле размислувањата изнесени од Портер.М.Е: Конкурентската предност се однесува на сите оние предности кои ги имаме во однос на своите конкуренти; Способност за создавање на дополнителна вредност поголема од вредноста која ја создава конкуренцијата; Способност за создавање на просечно поголема продуктивност од компаниите со слична дејност; Збир на фактори кои го разликуваат од останатите и ни даваат единствена положба на пазарот итн.[17]

Инаку, токму повикувајќи се на Портер, авторот Савиќ во својот труд ја брани и разработува тезата дека модерната теорија на конкурентноста го акцентира значењето на стратегијата и лидерството. [18,p.3]

## Методолошки приод и резултати

Следејќи ја суштината на претходната теза, овој труд е во правец на определување на една клучна детерминанта на личниот развој, кај оние кои менаџираат, раководат со организации, институции, компании во Југозападниот дел од Р. Македонија (Битола, Прилеп, Демир Хисар, Крушево, Кичево, Ресен, Кавадарци), и тоа преку утврдување на нивото - заситеноста на ставот кон промените со употреба на тестот за мерење на реакцијата на промената – **МИ-1** кој е предложен како едноставен и брз инструмент за идентификување на степенот на прифаќање / одбојност кон промени.[19]

Истиот, содржи 30 зборови кои се во врска со промената. Преференцијата на определени зборови кои најчесто се поврзуваат со некои промени, овозможува со помош на изработен клуч и систем за бодирање, да го пресметаме определениот скор кој потоа се отчитува на скала на прифаќање на промените: *40 и повеќе / силна поддршка; од 20 до 30 / умерена поддршка; од 10 до -10 / потчинување на промената; од -20 до -30 / умерен отпор кон промените; од -40 и помалку / силен отпор кон промените.*

Методолошки, истражувањето може да се смести во групата на прелиминарни истражувања со основна цел да се провери, утврди нивото, дијагностицира состојбата и како такво е дел од една поширока активност во правец на обид за определување на

клучните детерминанти на „организациската култура на промените,, и нејзината присутност во нашата земја.

Секако, мерењето на само една персонална црта, не ни овозможува широки генерализации. Сепак, фактот што ова истражување е само едно во низата прелиминарни истражувања кои ги спроведовме во минатата година (во скоро истиот регион, на приближно иста популација), упатува на доволно структуриран истражувачки план кој ја гарантира надворешната валидност на истражувачкиот приод.

Примерокот го сочинуваат повеќе од **132** менаџери, сопственици на приватни компании и **35** раководители од организации од јавниот сектор. Притоа, изборот е направен врз основа на неколку критериуми: а) лица кои започнале и водат сопствен бизнис (во било која област); б) лица кои се пријавиле и/или учествувале во реализацијата на проекти поврзани со поттикнувањето и развојот на претприемништвото; в) лица кои биле/се клиенти на бизнис старт - ап центри, или други развојни фондации, здруженија, невладини организации кои работат во областа.

Од пресметаните вредности на централна тенденција (*Табела 1 во прилогот*), јасно се забележува дека добиената средна вредност на постигнувањата на тестот за утврдување на ставот кон промените изнесува **16.43**, која според клучот се вбројува во нивото под „умерена поддршка,, на промените.

Од друга страна пак, она што веројатно е уште поиндикативно е широкиот опсег на добиените податоци од мерењето кои се движат од (**Min -30**) до (**Max 50**), што упатува на некомпактноста на испитуваната група во однос на ставот - потврдено и со вредноста на стандардната девијација ( **$\sigma=18.74$** ). Во овај дел, посебно интригира вредноста на минимумот која упатува на постоење на „умерен отпор,, кон промените од страна на поедини испитаници.

Сепак, вредноста на модот (**Mo = 30**), би можеле да ја земеме како условно најнеутрален податок, во смисла дека повеќето од испитаниците се во групата на „умерени поддржувачи,,. Секако, тоа би можело и да претставува задоволителен и добар пресек, но за група на испитаници кои не и припаѓаат на популацијата на водачи.

Како што рековме во истражувањето се опфатени и **35** испитаници од популацијата „лидери,, во јавниот сектор. Тоа со цел да се утврди евентуална разлика во однос на постигнатите вредности добиени на тестот. Имено, а со оглед на политиките на актуелната политика би било реално да се очекува определено претежнување на просекот во корист на оваа група. Сепак, добиената вредности на **t = 1.46**, а со оглед на пропишаните вредности во двата случаеви (и при тестирање со оглед на една/две граници), не е утврдена. (*Табела 2 во прилогот*).

## Дискусија и заклучок

Генерално, резултатите од истражувањата спроведени во последниве две година, кои беа пред се насочени во правец на определување на некои карактеристики на лидерството и промените, во регионот на Југозападна Македонија, ги даде сличните резултати кои укажуваат на извесно неснаоѓање во ситуацијата на се подинамичните заложби и јавните политики кои се најавуваат и форсирано се поттикнуваат.

Имено, при обидот да го утврдиме степенот на некои персонални карактеристики, а за кои се смета дека се дел од профилот на секој успешен менаџер - **претприемач**:

*инвентивно - креативниот потенцијал, сигурноста, ставот кон превземањето на ризик, добивме резултати кои во однос на степенот на сигурноста и ставот кон ризикувањето не задоволуваат.*[7]

Слични се и заклучоците во истражувањата на системот на **индивидуални вредности** кај вработените во јавниот сектор, меѓу кои имаше и директори на јавни – државни претпријатија. Имено, споредбената анализа не укажа на постојење на статистички значајни разлики помеѓу вработени од различните хиерархиски нивоа во организацијата, а кога се во прашање личните вредности (оние поврзани со личниот развој – преференција кон самоактуелизација и лично развивање): *ставот кон напредокот, вреднувањето на креативните достигнувања, личната исполнетост* и др., за кои би било сосема оправдано и очекувано, во групата на оние со највисока позиција, и повеќе и посилено да се преферираат. Дури и сега, кога во последниве години сме сведоци на засилени политики во тој правец: кампањи, обуки, заложби, проекти итн. но, не само кај нас туку и во државите од опкружувањето на Р.Македонија.[8]

Понатаму и резултатите од истражувањето на карактерот и квалитетот на **односот на лидерството** при менаџирањето на промените, каде главните варијабли беа поврзани со поедини аспекти на квалитетот и квантитетот на интеракцијата - комуникацијата помеѓу „лидерот и следбениците,, повторно се целосно на иста линија и најдобро би се изразиле преку квалификативите: „не задоволуваат,, или барем: „би можеле да се подобруваат,,.[6]

Крајно, кога сето ова би го ставиле во контекст и на сегашниве мерења на **ставот кон промение**, веројатно со право би можеле да тврдиме дека промените во Р.Македонија се сеуште формални, декларативни, кампањски, несусштински, или подобро во некаква фазата на „*оддолжена имплементација*,,. Тоа, бидејќи, најважните промени на „меките,, делови на организацијата, согледани преку персоналните карактеристики на оние кои треба да водат, ја поттикнуваат и градат климата и културата на менување итн. веројатно останале не променети, или подобро се во позиција на „*оддолжено менување*,,.

Оттука, за нас е сосема разбирлива тезата на некои автори од поразвиените земји во нашето блиско соседство, (каде веројатно се утврдуваат истите/слични состојби), кои од поодамна ја заговараат тезата дека им се потребни „*нови лидери на промените*,,.[10,p.3]

Сосема во ист правец се укажувањата и кај нас. Имено, во својот труд, еден наш колега, а кога е во прашање актуелниот миг и сосостојбите во кои делуваат организациите ќе го констатира следново: „Се појавува потребата за пронаоѓање и мотивирање на висококвалификувани работници. За тоа е потребен сет од нови практики кои се однесуваат на човечките ресурси. Неопходен е подобар пристап во развојот како на менаџерите, така и на вработените, како и фокусираност на нивното вклучување во работните задачи,,. [15,p.74]

Во овај контекст, веројатно плодно поле на некое идно истражување особено во областа на менаџментот со човечки ресурси, или социо - психологијата, би било и прашањето на меѓуповрзаноста на интензитетот, стратегијата, динамиката на менувањето со манифестната состојба на помирност, апатичност и летаргија кај вработените, или кај општата популација во Р. Македонија, а која определен број искусни практичари – учесници во истражувањето, отворено ја коментираа, целосно и директно поврзувајќи ја во обратно пропорционален однос, во смисла: „*Интензитетот на промените и стихијноста на заложбите меѓу кои имаше и такви за кои мнозинството е согласно дека се преуранети и неприфатливи, јасно е дека влијаат на расположението, апатичноста,*

не мотивираноста, на сите нас од кои нешто се очекува.. .. па и кампањите .. се ми е некако исилено и претерано,,

Се надеваме дека резултатите од ова истражување ќе бидат од корист и ќе претставуваат поттик за идни истражувања, но поттик и за лидерите, бизнисмените, кои е пожелно што повеќе да се отворат за истражувачите и во заеднички интерес да соработуваат.

## Библиографија

1. Anon: (2011) Analiza konkurentnosti Bosne i Hercegovine u kontekstu pristupnih procesa EU, CPU, [linija] [http://www.cpu.org.ba/files/CPU%](http://www.cpu.org.ba/files/CPU%20) пристап [24.04.2012],
2. Arsenijevic, O; Djukic, M; Bubulj, M.: Uticaj kreativne organizacione klime na efektivnost menadzmenta u privredi AP Vojvodine, (avtorski trud), Fakultet za menadzment Novi Sad: [linija] <http://famns.academia.edu/MilanBubulj/Papers/> пристап [23.02.2012],
3. Barnes, K ; Soken, N. (2008) *Managing Inovation – A Journey Toward Organizational Change*, Barnes & Counti Associates, Inc.
4. Casengerg, K. (1998) Potrebne osobine za liderstvo, [linija] [www.eriksson.hr](http://www.eriksson.hr) пристап [20.09.2004]
5. Ефтмоски, Д. (2009) Економија на растот, ФАМИС, Битола
6. Груевски, Д.; Цветковска, М. (2012) Комуникациската парадигма на лидерството како базична претпоставка на промените (авторски труд), Годишна конференција на НИСПА, 2012, Охрид.
7. Груевски, Д.; Цветковска М. (2012) Претприемништвото како пазарно валоризирана креативност, (авторски труд) Симпозиум SymOrg 2012, FON, Beograd.
8. Груевски, Д.; Цветковска М. (2012) Индивидуалните вредности кај вработените во јавниот сектор во Југозападна Македонија (необјавен авторски труд).
9. Jambrek, I.; Penić, I. (2008), *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – Ljudski factor* (zbornik) Pravni fakultet, Rijeka.
10. Kovacevic, G. (1998) Trebaju nam vodje za upravljanje promenama, [linija] [www.eriksson.hr](http://www.eriksson.hr) пристап [10.08.2004]
11. Krstic, M; Besic, M; Bojkovic, R. (2007), Standardizovana inovativna tehnologija u funkciji uvecanja konkurentnosti preduzeca, (zbornik), Konferencija od strategiskom menadzmentu, Jagodina. [linija] [www.menadzment.tf.bor.ac.rs/downloads/zbornik](http://www.menadzment.tf.bor.ac.rs/downloads/zbornik) пристап [10.10.2011]
12. Levi Jaksic, M. Inovativne kompetentnosti organizacije (avtorski trud) FON, Beograd, [linija] <http://www.tehnologija.iz.rs/clanci/cl-6.pdf> пристап [10.11.2011]
13. Lundvall, B-A. (2005) Interactive learning, social capital and economic performance, Conference organized by EC, OECD and NSF-US, Washington.
14. Matekovic, I. : Konkurentnost i kvalitet proizvoda u smislu zahtjeva tehnickog zakonodavstva EU, [linija] [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/15/Matekovic\\_I\\_rad.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/15/Matekovic_I_rad.pdf) пристап [11.04.2012]

15. Миленковски, Б. (2010) Преприемништвото и иновативноста основни механизми на економијата на знаење, како нова економска парадигма и развојна компонента на регионалната економска политика (магистерски труд), ФАМИС, Битола.
16. Milutin, R. et.all. (2008) Inovacije i kompetentnost metaloprerađivačke delatnosti, (monografija), Regionalna privredna komora, Uzice [linija] [www.rpk-uzice.co.rs/servis/itac/ikmd.pdf](http://www.rpk-uzice.co.rs/servis/itac/ikmd.pdf) пристап [23.04.2012]
17. Porter, M.E. (1985) *Konkurentna prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, (prevod Gligorijevic, M) Novi Sad, 2007.
18. Savic, N; Pitic, G. (2010) Kuda ide konkurentnost Srbije, FEFA, Beograd, [linija] [www.fefa.edu.rs/files/pdf/Knjige/oKonkurentnosti.pdf](http://www.fefa.edu.rs/files/pdf/Knjige/oKonkurentnosti.pdf) пристап [23.04.2012]
19. Смилевски, Ц. (2000) Предизвикот и мајсторството на организациските промени, ДЕТРА, Скопје.
20. Vukotic, V. Економска култура и конкурентност, [linija] [http://www.vukotic.net/files/publikacije/1242826322\\_8139.pdf](http://www.vukotic.net/files/publikacije/1242826322_8139.pdf) пристап [02.12.2011]

## Прилози

Табела бр.1 *Дескриптивни статистички показатели за МИ 1*

	MI 1
<b>Мерки на централна тенденција</b>	
Ȳ - Аритметичка средина	16.43
Me – Медијана	20.00
Mo – Мода	30.00
<b>Мерки на варијабилност и дисперзија</b>	
Min. – Минимална вредност	-30.00
Max. – Максимална вредност	50.00
Опсег	80.00
$\sigma^2$ - Емпириска дисперзија	351.24
$\sigma$ - Стандардна девијација	18.74
Kv – Коефициент на варијација	23.43
Ka – Коефициент на асиметрија	-0.19
<b>n – Број на испитаници</b>	<b>167</b>

Табела бр.2 *Вредности на t – тестот на значајност на разлики*

	Приватен сектор	Јавен сектор
Mean	17,42424242	12,85714286
Variance	381,1010872	238,6554622
Observations	132	35
Hypothesized Mean Difference	0	
Df	66	
t Stat	1,465964782	
P(T<=t) one-tail	0,073703119	



t Critical one-tail	1,668270515
P(T<=t) two-tail	0,147406238
t Critical two-tail	1,996564396