

ТЕМА

**“Стратегиски пристап на менаџментот во функција на управувањето со промените
кај компаниите во Република Македонија”**

Содржина

Вовед

1. Методолошки пристап во истражувањето

1.1. Проблем на истражувањето

1.2. Предмет на истражувањето

1.3. Цели на истражувањето

1.4. Хипотетска рамка

1.5. Временско и просторно определување на истражувањето

1.6. Методи што ќе се користат во истражувањето

1.7. Очекувања од истражувањето

1.8. Структура на докторската дисертација

I Глава – Стратегиски пристап во менаџирањето на компаниите

1. Стратегискиот менаџмент – менаџмент на динамичното време

2. Стратегискиот менаџмент и стратегискиот пристап како фактор во работењето на компаниите

2.1. Стратегискиот менаџмент и неизвесноста како составен дел на функционирањето во современата економија

2.2. Потребата од непрограмирани одлуки во работењето на компаниите во современата економија

2.3. Стратегискиот пристап и флексибилноста при менаџирањето како предуслов за успешно функционирање на компаниите

3. Анализа на окружувањето како предуслов за формулирање стратегија

4. Детерминирање на стратегијата

5. Потреба од формулирање на стратегијата

6. Предуслови за успешна имплементација на стратегијата

7. Анализа на улогата на менаџментот во имплементацијата на стратегијата

II Глава – Менаџирањето на организациските промени во компаниите

1. Појмовно определување на организациските промени

2. Причините за појавување на организациските промени

2.1. Анализа на интерните фактори на организациски промени кај компаниите

2.1.1. Модернизацијата на компанијата како можност за опстојување во бизнис опкружувањето

2.1.2. Децентрализацијата, дистрибуција на моќта, промена на стилот на водство

2.1.3. Лидерство и промена на организациската култура

2.2. Анализа на екстерните фактори на организациските промени кај компаниите

2.2.1. Глобализацијата и либерализацијата на работењето како фактори за започнување на организациски промени

2.2.2. Развојот на информатичката технологија и технолошкиот развој како фактори за започнување на организациски промени

2.2.3. Зголемената конкуренција и нови пазари како фактори за започнување на организациски промени

2.2.4. Демографски промени, социјални трендови и миграции како фактори за започнување на организациски промени

3. Видови организациски промени

3.1. Делумни наспроти радикални промени

3.2. Стратешки промени кај компаниите

3.2.1. Промени во технологијата и нивната примена кај компаниите

3.2.2. Промени во производството и услугите предизвикани од конкуренцијата

3.2.3. Промени во структурата и начинот на организација на работата

3.2.4. Промени во културата и нивното влијание врз работењето на компаниите

4. Анализа на модели на организациски промени

4.1. Моделот на Курт Левин

4.1.1 Модификација на моделот на Курт Левин од Шаин и Липит

4.2. Моделот на Џон П. Котер од осум чекори

4.3. Моделот на McKinsey 7S

4.4. Моделот на Kübler – Ross од пет фази

4.5. Транзицискиот модел на William Bridges

5. Отпор кон организациските промени

5.1. Отпорот кон промените и импликациите врз работењето на компаниите

5.2. Совладување на отпорот кон организациски промени

III Глава – Истражување на стратегискиот пристап при менаџирањето со промените кај компаниите во Република Македонија

1. Истражување за постоењето на стратегиски пристап на менаџментот при управување со промени кај компаниите во Република Македонија

1.1. Дефинирање проблем и цели на истражувањето

1.2. Методи на истражување

1.3. Резултати и анализа на податоците од истражувањето

1.4. Докажување на поставените хипотези

1.5. Препораки

2. Предлог модел за менаџирање на промените на компаниите во Република Македонија

Заклучоци

Преглед на литература

Прилози

Вовед

1. Методолошки пристап во истражувањето

1.1. Проблем на истражувањето

Брзиот економски развој, како и брзото темпо на промени во бизнис средината, претставува вистински предизвик за секој менаџер. За да опстојува денес една компанија во Република Македонија мора да се соочи со реалноста, а тоа се промените. Она што пред неколку години значеше успешен начин на работење и управување треба да се менува и да се прилагодува на новонастанатата ситуација. Промените не се едноставни и лесни. Често пати лицата од кои зависат промените не се доволно мотивирани или подготвени за истите, за на крај промените да пропаѓаат бидејќи менаџерот или сопственикот кој во многуте случаи самиот раководи со компанијата не ги разбира промените, или не е во состојба навремено да реагира на потребата за промени. Со промените, всушност се настојува да се направи транзиција или поточно преминување од една во друга посакувана состојба.

Според податоците на Државниот завод за статистика, бројот на активни деловни субјекти во Република Македонија во 2016 година е помал од оној од 2011 година, од 75.497¹ активни деловни субјекти во 2011 година имаме намалување од 3978 деловни субјекти, односно на 71.519² во 2016 година. Се поставува прашањето, што е она што влијаело во намалувањето на бројот на деловни субјекти во Република Македонија?

Во трка со времето многу компании во Република Македонија се соочени со разни предизвици кои што доаѓаат од окружувањето и во самите компании. Дел од компаниите или поточно од менаџерите во Република Македонија сеуште кон промените гледаат со скептицизам. Недостигот на доверба кон процесот на промени пред се се должи на недостигот на знаења и информации за истите, но и поради лошата економска ситуација во која се наоѓа Република Македонија. Динамичното окружување, проследено со економски, политички и социјални проблем негативно влијае врз стопанството и влева страв и недоверба кај сопствениците / менаџерите. Често промените се одложуваат во

¹<http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstanie.aspx?rbtxt=79>

² <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstanie.aspx?rbtxt=79>

очекување на подобра клима за промени или инвестиции. Всушност, факт е дека секоја промена предизвикува проблем кој бара понатамошно решавање.

Проблемот што ќе се истражува во докторската дисертација се состои во тоа што дел од менаџерите кај компаниите во Република Македонија не се подготвени да се соочуваат со промените, исто така, немаат стратегија, визија или план за промени. Поголемиот дел од компаниите во Република Македонија сеуште се раководени од самите сопственици / менаџери, што во одредени случаеви претставува проблем поради недостигот на знаења и вештини од страна на сопственикот / менаџерот како да се справува со предизвиците кои што доаѓаат од окружувањето. Дел од компаниите сеуште работат со застарена технологија и машини, и сеуште фанатично се држат кон минатото, или кон она што некогаш функционираше. Успешноста на една компанија зависи токму од можноста навремено да се прилагодува на промените кои што доаѓаат од окружувањето. Денес компаниите во Република Македонија морат да се натпреваруваат не само со домашните компании, тука и со сите компании од окружувањето. Притисокот за промени е огромен. Зголемената конкуренција, потребата од нови технолошки иновации, новите барања од клиентелата, потребата од менување на застарениот менталитет на управување со современ начин на управување според светските стандарди, се само дел од многуте предизвици со коишто во иднина треба да се соочуваат компаниите во Република Македонија.

Успешноста на промените кај една компанија зависи токму од способноста на менаџерот да ги води останатите во процесот на промени, да направи идентификација на приоритетите на компанијата, да знае да мотивира, комуницира и навремено да ги отстранува пречките во процесот на промени. За ова потребно е стратегиски пристап, добра организација, план за тоа зошто, кога и како да се почне со процесот на промени. Недостиг на стратегиски пристап кон промените е еден од клучните проблеми со коишто се соочуваат дел од компаниите во Република Македонија. Често менаџерите во компаниите во Република Македонија при процесот на промени не се во можност да се справуваат со сите предизвици, да создаваат клима за промени, или пак не успеваат навремено да го острнат отпорот што се јавува при процесот на промени од страна на

вработените. Ненаврменото откривање на изворот на промени, како и ненавремената имплементација на промени претставува голема опасност за компаниите. Неможноста за справувањето со предизвиците при воведување на промени создава само хаос. Покрај тоа, како проблем се јавува и фактот што дел од менаџерите во компаниите во Република Македонија поставуваат цели кои се недостижни за компанијата.

1.2. Предмет на истражувањето

Предмет на истражување на овој труд е неопходноста од имплементација на процесот на промени кај компаниите, стратегискиот пристап на менаџментот во функција на управување со промените кај компаниите во Република Македонија, како и улогата на менаџерот во целиот тој процес.

Компаниите во Република Македонија се соочуваат со чести и нови предизвици во остварувањето на профитот и опстојувањето во бизнис окружувањето. Со анализа на методите кои менаџерите ги употребуваат при промени, како и начинот на кој се справуваат со сите предизвици кои обично ги следат промените, се добиваат информации кои ќе можат во иднина навремено да се практикуваат во услови на промени, особено во време на економска криза со која се соочуваат компаниите во Република Македонија.

1.3. Цели на истражувањето

Цел на овој истражувачки труд е да се истражи и утврди пристапот во менаџирањето со процесот на промени на компаниите во Република Македонија и да се понудат препораки за примена на соодветен пристап и модел на менаџирање во функција на справување со процесите на промени.

Посебни цели:

- Утврдување на пристапот на компаниите кон промени, степенот на познавања на истите и нивното искуство со организациски промени.

- Утврдување на улогата на менаџерите во процесот на организациски промени.

- Утврдување на способностите и вештините кои треба да ги има еден менаџер за препознавање на изворот на промени, како и важноста за поседувањето на стратегија за менаџирање на промените кај компаниите во Република Македонија.

- Утврдување на начинот на комуницирање со вработените и вклученоста на вработените во создавањето на стратегија и поповолна клима за воведување на промени.

- Идентификување на пристапот на вработените кон процесот на промени и релацијата вработен – менаџер во целиот процес на промени.

- Преку анализа на податоците од спроведеното истражување да се утврдат факторите што влијаат врз создавање клима за промени кај компаниите.

- Преку светските искуства низ прегледот на литературата и преку анализа на компаниите кои веќе имаат искуство со организациски промени, да се дојде до податоци за успешноста на истите и да се предложи најсоодветен модел за компаниите во Република Македонија.

1.4. Хипотетска рамка на истражувањето

Генерална хипотеза

- Основната хипотеза се темели на тврдењето дека менаџментот кај дел од компаниите во Република Македонија нема стратески пристап кон управувањето со промени.

Посебни хипотези

- Подготвеноста на компаниите и на менаџерите за организациски промени и идентификација на приоритетите на компанијата, позитивно влијаат врз процесот на

промени, полесна транзиција на компанијата од старата состојба до ново посакувана состојба, се со цел успешно работење во бизнис окружувањето.

- Успешноста на организациски промени кај компаниите во Република Македонија, ќе овозможи намалување на невработеноста, зголемување на производството, а со тоа и полесен премин од транзиција во една стабилна и развојна економија.

-Управувањето на компаниите од страна на самите сопственици кои немаат доволни способности и вештини за навремено откривање на потребата за промени, како и за начинот како да ги воведува истите го зголемуваат ризикот од неуспех на промените и со тоа ги доведуваат компаниите во неповолна ситуација или пропаст.

- Квалитетот на управување со организациските промени зависи од квалитетот на донесени одлуки и ефикасност на нивната имплементација, добро планирање, координација, мотивација и организација на активностите од страна на менаџерот пред започнување на процесот на промени. Успешноста на менаџерите да ги мотивираат вработените и да ги прифатат промените, подразбира успешност и на самиот процес на промени.

1.5. Временско и просторно определување на истражувањето

Во овој труд ќе се истражува тековната состојба кај компаниите во Република Македонија, како овие компании се справуваат со процесот на промени, а во исто време ќе се анализираат и превземените чекори од страна на менаџерите за процесот на промени. Идентификувајќи ги клучните елементи на организациските промени како и превземените чекори во тој процес ќе се направи една реална слика за процесот на промени и времетраењето на истите. Имајќи ја предвид комплексноста на процесот на анкетирање на менаџерите, потребно е анкетирањето да е во период од три месеци.

Со цел да се добијат веродостојни податоци за истражувањето и за да се има една пореална слика за состојбата со процесот на промени во истражувањето ќе бидат опфатени околу 250 менаџери, вработени во компании во Република Македонија.

1.6. Методи што ќе се користат во истражувањето

Во рамките на ова истражување ќе се користат повеќе методи, и тоа: дескриптивен метод, анализа, синтеза, метод на индукција и дедукција и статистички метод. Со методот на научна дискрипција и експликација на постојаните теоретски ставови, ќе се направи содржински опис на истите. Додека историскиот метод ќе овозможи проучување на генезата на предметот на истражување. Исто така ќе се прави анализа на веќе објавени научни трудови, стручна литература, различни документи и печатени публикации од различен временски период, во интерес на истражувањето, а со цел збогатување на информациите во врска со процесот на промени кај компаниите.

За потребите на истражувањето ќе се користи методот на испитување, а како техника ќе биде спроведена анкета со изготвен структуриран прашалник. Ќе бидат анкетирани менаџери вработени во компании во Република Македонија, при што ќе се користи намерен примерок. Анкетниот прашалник ќе биде однапред подготвен со добро утврдени структурирани прашања и ставови со цел да се извлечат потребните податоци и сознанија за дадениот проблем. Целта на овие прашања е да се дојде до податоци и информации за состојбата со промени кај компаниите во Република Македонија и за тоа:

- која е причината за промени,
- кои се можните извори за промени,
- како и кој ги планира организациските промени,
- кој управува со промените,
- кој ги организира и кој е вклучен во процесот на организациски промени,
- како менаџерите ги мотивираат вработените во процесот на промени,
- како се контролира процесот на промени,
- како менаџерите се справуваат со отпорот кон промените и др.

.7. Очекувања од истражувањето

Со реализација на истражувањето и добиените податоци од истражувањето ќе бидат формирани препораки за начинот и времето на воведување организациски промени, а се со цел да се подобрат перформансите на компаниите во Република Македонија. Целта на промените е да се пронајде нова или подобра форма за начинот на употребата на ресурсите како и зголемување на можноста на компанијата да работи поефикасно и поефективно.

Потребата од менаџирање со промените кај компаниите во Република Македонија е голема не само поради економската криза, туку и поради се поголемата конкуренција. Идентификувајќи ги пазарните можности компаниите во Република Македонија треба да се прилагодуваат во новонастанатата состојба и на тој начин да се поконкурентни и поефикасни како во домашниот така и во странскиот пазар. Менаџерите мора да сфаќаат дека промените како процес треба да станат дел од нивната работа.

Само со добро менаџирани и организирани компании Република Македонија може да има стабилна економија. Сознанијата и искуствата од бизниси кои вовеле промени и кои денеска се успешни, треба да бидат модел кој ќе биде користен од останатите компании во нивниот пат на промена и остварување на нивната цел, профит, сигурност и освојување на нови пазари. Добиеените податоци треба да бидат појдовна точка за нови анализи и истражувања, се со цел да се креира нов начин на размислување на менаџерите кон процесот на промени, како една можност за подобрување на нивниот бизнис во иднина.

1.8. Структура на докторската дисертација

Докторската дисертација ќе биде поделено на три глави, првите две глави спаѓаат во делот наменет за теоретски приказ на истражувањето. Додека третата глава спаѓа во истражувачкиот дел на трудот, а тоа е истражувањето, односно резултати и анализа на добиените податоци од истражувањето.

Воведниот дел на докторската дисертација го опфаќа предметот, проблемот и појавата на истражување, како и целите на истражувањето. Потоа се разработуваат хипотезите, главната хипотеза и посебните хипотези, како и методите на истражувањето и методите и техниките за анализа и обработка на добиените податоци од истражувањето на терен.

Прва глава – Стратегиски пристап во менаџирањето на компаниите

Во првата глава, преку преглед на она што досега го има во литературата, односно преку ставовите на авторите кои се занимаваат со оваа проблематика ќе биде елабориран стратегискиот пристап во менаџирањето со компаниите, како и важноста на стратегијата за една компанија при управување со промени. Секоја компанија треба да има стратегија за процесот на промени, стратегија за тоа кога, како и зошто, на компанијата им се неопходни промени. Формулирањето на стратегијата и нејзината имплементација се клучни елементи во успешноста на менаџментот во управување на истите. Во оваа глава исто така ќе се елаборира и улогата на менаџментот во идентификација и имплементација на таква стратегија во која веруваат дека ќе биде победничка за нивната организација. Само со добро формулирана и имплементирана стратегија како дел од стратегискиот менаџмент една компанија може да воведува успешни промени и да ја унапреди организационата ефикасност.

Втора глава – Менаџирањето на организациските промени во компаниите

Во рамките на втората глава, ќе бидат опфатени теоретското дефинирање, факторите и причините кои водат кон организациски промени, како настануваат и кои се последиците. Ќе се објаснуваат последиците од ненавременото откривање на изворот за промени. Со оглед на значењето и комплексноста на организациските промени ќе се објаснат и причините за појавување на организациските промени, анализа на интерните и екстерните фактори кои влијаат врз потребата на организациски промени кај компаниите, како и видовите на организациски промени.

Фокусното внимание во рамките на оваа глава се посветува на најефикасните модели на промени, нивното дефинирање и како тие влијаат врз процесот

на промени и анализа на некои од најпознатите модели на организациски промени. Објаснување на самиот процес, стратегијата и комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените и како да се мотивираат вработените да ги прифатат промените. Кои се можните причинители за неуспехот на организациските промени и кои се последиците од неуспехот од навремено воведување на истите, како и анализата на отпорот кој се јавува при процесот на промени, кои се причините за појавување на отпор и како менаџерите се справуваат со истиот.

Трета глава - Истражување на стратегискиот пристап при менаџирањето со промените кај компаниите во Република Македонија

За потребата на истражувањето ќе се направи анкетен прашалник со кои ќе се анкетаираат менаџери на принцип на намерен примерок на компаниите во Република Македонија.

Прво, ќе се истражува дали менаџментот кај компаниите во Република Македонија имаат стратегиски пристап при управување со промени. Исто така, во овој дел ќе се истражува како менаџерите во компаниите во Република Македонија се справуваат со промените. Дали кај овие компании постои стратегиски пристап и како тоа влијае врз самиот процес на промени. Исто така ќе се истражуваат можните фактори за промени, комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените, начинот како се справуваат со отпорот од страна на вработените, како се мотивираат вработените за да ги прифатат промените, дали во последните години компаниите се соочиле со промени и какво влијание имале тие промени врз работењето на самата компанија.

Второ, по деталното анализирање на податоците од истражувањето за постоењето на стратегиски пристап на менаџментот при управување со промени кај компаниите и истражување на методите и моделите на управување со промени кај компаниите во Република Македонија, и врз база на добиените податоци од ова истражување, на менаџментот на компаниите во Република Македонија ќе им се нуди предлог модел за менаџирање на промените.

I Глава – Стратегиски пристап во менаџирањето на компаниите

1. Стратегискиот менаџмент – менаџмент на динамичното време

По појавата на поимот стратегија во почетокот на 50-тите и 60-тите години од XX век, почна да се развива стратегискиот менаџмент како дисциплина. Како релативна нова научна дисциплина, основна цел на стратегискиот менаџмент е да и овозможи на организацијата рационално и навремено да реагира на сите промени што доаѓаат од окружувањето. Денеска во услови кога се менува со голема брзина и кога промените се непредвидливи, стратегискиот менаџмент е неопходен. Во ова динамично време кога организацијата се соочува со многу предизвици кои доаѓаат од надворешните и внатрешните фактори на промени, стратегискиот пристап на менаџментот овозможува организацијата да опстои, да се оспособи и да превзема акција за избегнување на замките кои доаѓаат од окружувањето на организацијата. Поточно, стратегискиот менаџмент е процес кој и овозможува на организацијата да ги насочи активностите кон реализација на нејзината стратегија.

Стратегискиот менаџмент им овозможува на менаџерите да превземаат акција или иницијатива во која се вклучени и користењето на средства за подобрување на самата организација и полесно постигнување на поставените цели и задачи. Тоа подразбира дека менаџерите можат да одредат визија, мисија и цели, планови и стратегии за развој, доделување на ресурси се со цел постигнување на поставените цели на организацијата.

Стратегискиот менаџмент како концепт е релативно нов, во 1973 година во Нешвил, Сад (Neshville Tennessee, USA) е одржана првата конференција за стратегискиот менаџмент. Во литературата ќе најдеме многу за стратегискиот менаџмент, но највлијателни автори на стратегискиот менаџмент се Алфред Д. Чендлер, Игор Ансоф, Филип Селзник и Питер Дракер.

Алфред Д. Чендлер (Alfred D. Chandler) е прв кој ја препозна важноста на координирањето на различните аспекти под една сеопфатна стратегија. Во 1962 година во неговата пионерска работа, “Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industria Enterprise”, каде за првпат го употребува поимот “стратегиски” во бизнис менаџментот. Во

книгата Чендлер ја потенцира важноста на стратегијата и структурата. Според Чендлер, “Ако структурата не ја следи стратегијата, резултатот е неефикасен”³. Исто така, според Чендлер, “Стратегијата може да се дефинира како утврдување на долгорочните цели на компанијата, како и усвојување на правците на дејствување и распределба на средствата потребни за извршување на овие цели”⁴. Освен во делото “Стратегија и Структура” (Strategy and Structure, 1962), Чендлер и понатаму го истражува стратегискиот менаџмент и тоа во дела како “The Visible Hand” објавена во 1977 година и “Scale and Scope” објавена во 1990 година. Според Чендлер, “менаџерите беа оние кои внимателно ги градеа и водеа големите организации, тие се вистинските херои на индустриската ера, а не неверодостојни претприемачи”⁵.

Додека, таткото на современото стратешко размислување, Игор Ансоф (Igor Ansoff) во 1965 во книгата “Корперативна стратегија” (Igor Ansoff, “Corporate Strategy”⁶), за прв пат го објаснува концептот на стратегијата во стратегиското планирање во една компанијата. Пред објавување на книгата на Игор Ансоф “Корперативна стратегија”, компаниите имаа малку насоки за тоа како да се организираат или донесуваат одлуки за иднината на компанијата. Традиционалните методи на планирање не овозможуваа поголема ефикасноста, затоа проблемот веќе не можеше да се игнорира. Ансоф им овозможи на компаниите еден поинаков посовремен начин на работење.

Со развојот на методологијата како да се решат стратегиските проблеми, односно како на најефикасен начин да се алоцираат ограничените ресурси и средства, Ансоф овозможи развој на стратегија за идните предизвици на компанијата. Поради тоа потребно беше и изготвување на соодветни стратешки планови како одговор на идните предизвици. Ансоф допринесе за огромно влијание врз развојот на теоријата на стратегискиот менаџмент на компаниите. Овој револуционерен концепт за кратко време

³ Chandler D. A. (1962). *Strategy and Structure*: The Mit Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England, pag. 314

⁴ Chandler D. A. (1962). *Strategy and Structure*: The Mit Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England, pag. 13

⁵ The Economist, (May 17th 2007). *Alfred Chandler*, <http://www.economist.com/node/9184105>

⁶ Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York, pdf

првично беше прифатен од голем број на компании во САД, а подоцна и кај компаниите во другите земји во светот.

Подоцна професорот по социологија и право на Универзитетот во Калифорнија, Филип Селзник (Philip Selznick), во 1957 дојде до идеја “за анализа на внатрешните и надворешните фактори на организацијата”⁷. Подоцна ова идеја беше развиена од страна на Леарнд, Ендрјус и др., во она што ние го познаваме како SWOT анализа. Анализата на внатрешните и надворешните фактори на организацијата, позитивно влија врз успешноста на истата и овозможува навремено откривање на сите тие проблематични делови и предизвици кои барат итни интервенции.

Значаен придонес во областа на стратемскиот менаџмент има дадено и Питер Дракер (Peter Drucker). Како теоретичар за стратегијата, тој е автор на многу книги. Неговата работна кариера опфаќа пет децении. Во 1954 година ја развива теоријата на управување со цели. Според авторот, постапката за поставување на целите е многу важна за една организација, “една организација без јасни цели е како брод без кормило”. Исто така Питер Ф. Дракер ја потенцира и важноста на интелектуалниот капитал за една организација. Тој посочува кон зголемување на вредноста на вредните и квалификувани работници, особено нивното вклучување во планирањето и урвувањето на организацијата.

Денес успешните компании се раководени од истите принципи кои ги поставија Чендлер, Ансоф, Селзник, Дракер и многу други автори, кои овозможија развој на стратемскиот менаџмент, односно развој и преминување на компаниите во новата ера на функционални организации подготвени за секој предизвик.

⁷ Otungu, A. O. & Nvongesa, J. W. (December 2011). *STRATEGIC MANAGEMENT: THE LINK BETWEEN THE AGENCY THEORY AND THE COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE*, International Journal of Business and Social Science, Vol.2 No.23, pag. 232, <http://docplayer.net/14678091-International-journal-of-business-and-social-science-vol-2-no-23-special-issue-december-2011.html>

Развој на стратегискиот менаџмент		
1963–70	Истражувачки институт Станфорд	Структурно размислување за планските системи
1965	Игор Ансоф	Аналитичен пристап кон корпоративната стратегија
1972	Игор Ансоф	Стратешки менаџмент концепт
1980	Џејмс Квин	Логичен инкрементализам
1982	Кеничи Охмае	Стратешко мислење
1982	Томас Петерс и Роберт Ватерман	Во потрага по совршеност
1985 С 1985	Хенри Минтцберг и Игор Ансоф	Смислени и потикнати стратегии Неочекуван пристап (турбуленции во окружувањето)
1986	Ноел Тиши и Мери Девана	Трансформативно лидерство
1987	Мајкел Портер	Од конкурентна предност до корпоративна стратегија
1994	Гери Хамел и Ц. К. Прахалад	Преобликување на индустрии

Табела 1 – Развој на стратегискиот менаџмент⁸

⁸ Hussey, D. (1998). *Strategic Management from Theory to Implementation*, Fourth edition, Butterworth – Heinemann, pag. 5

2. Стратегискиот менаџмент и стратегискиот пристап како фактор во работењето на компаниите

Во денешно време од големо значање за една компанија е поседувањето на стратегија или стратегиски пристап во работењето. Со стратегиски пристап една компанија посакува на што поефикасен и ефективен начин да ги остварува поставената мисија, визија и цели на компанијата, цели кои се однесуваат на идните насоки на развој и работење на компанијата. Според Дракер, “Најдобар начин да се предвиди иднината е да ја создадете”⁹.

Како одговор на се потурбулентните промени и се поголемиот економски, технолошки и информатички развој во окружувањето во последните децении, брзо почна да се развива и стратегискиот менаџмент. Неизвесната иднина на многу компании, како и потребата за брзо реагирање во отстранувањето на пречките и воведувањето на нови посакувани промени од страна на менаџерите, ја наметнува потребата од стратегиски пристап и развој на стратегискиот менаџмент.

Работењето и развојот на компанијата зависи од стратегискиот пристап што менаџментот го има кон идниот развој на компанијата, како и кон самиот правец на движење на компанијата во бизнис окружувањето. Со стратегискиот менаџмент и стратегискиот пристап сакаме да го намалиме или целосно да го елиминираме отпорот што се јавува при процесот на промени. Оспособувањето на компанијата да ги избегнува или елиминира кризните ситуации во своето работење, е возможно само со добро поставени цели и со добар стратегиски пристап кон истите.

Формулирањето и управувањето со стратегијата е од огромно значење за натамошниот развој на компанијата, од тука зависи и квалитетот на донесените одлуки. Стратегискиот менаџмент и стратегискиот пристап претставуваат процеси на управување и постигнување на целите на компанијата. За да се постигне целта, тој процес треба да поминува низ одредени фази кои што се добро планирани и тесно поврзани. Успешноста

⁹ Cohen, A. W. (2009). *Drucker on Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management*, John Wiley and Sons, New York, USA, pag.4, pdf

на секоја фаза зависи од успешноста на претходната фаза. Фази во процесот на стратeгискиот менаџмент се оценување на окружувањето, формулирање на стратегија, извршување на стратегија и оценување и контрола на стратегијата¹⁰.

Успешноста на овие фази зависи од самиот менаџмент, преминот од една во друга фаза без претходно да се заврши започнатата фаза често е кобна за самиот процес. Менаџерите од сите нивоа се вклучени во овој процес, тие даваат свој придонес за целиот процес да биде подобрен. Тие ги анализираат клучните стратeгиски фактори кои се пресудни за долгорочниот успех на компанијата. Многу полесно можеме да стигнеме до посакуваната цел, доколку сите членови на организацијата знаат и се навремено информирани за тоа што се случува со организацијата и која е целта што сакаме да ја постигнуваме.

Како што окружувањето влијае врз компанијата, така и компанијата со нејзиното работење влијае врз окружувањето. Компаниите во динамично и непредвидливо време на големи промени, се повеќе внимание му посветуваат на стратeгискиот менаџмент и стратeгискиот пристап, како клучни фактори за успешното работење и опстојување. Со помош на добро подготвена стратегија компанијата настојува кон подобрување на ефикасноста и ефективноста во работењето, флексибилноста, креативноста, зголемување на конкурентската предност, надминување на заканите што доаѓат од окружувањето, како и полесна транзиција кон посакуваната состојба.

Работењето на компаниите зависи од тоа како менаџерите се справуваат со потребата на промени, дали имаат стратeгиски пристап кон истите. Само со стратeгиски пристап, добро направена анализа на окружувањето, добро формулирана стратегија со јасно поставена визија, мисија и цели, избор на најсоодветна стратегија која ќе одговара на ново настанатата состојба, како и тим на менаџери кои се подготвени за имплементација на таа стратегија, можеме да кажеме дека компанијата успешно ќе работи и ќе се справува со сите предизвици во патот кон постигнување на целта.

¹⁰ Шуклев, Б & Дракулевски, Љ. (2001). *Стратeгиски менаџмент*, Економски факултет – Скопје, стр.39

Без стратегиски менаџмент и стратегиски пристап, работењето на било која компанија би била под знак прашалник, ако се има во предвид дека и стратегискиот менаџмент и стратегискиот пристап се клучни фактори во постигнувањето на успех во работењето и опстојувањето на самата компанија.

2.1. Стратегискиот менаџмент и неизвесноста како составен дел на функционирањето во современата економија

Во денешно време кога современата економија се соочува со голема неизвесност, како и големи промени, потребно е будно наблудување на она што се случува и брзо реагирање на тие промени. Денес современата економија се карактеризира со се поизразена динамичност, брз развој, огромната конкуренција, нови технолошки и информатички иновации и др. Сето тоа влијае или ја наметнува потребата од развој на современата економија која е во можност брзо и лесно да се прилагодува на овие промени што се случуваат во светот.

Паралелно со развојот на современата економија оди и неизвесноста, која се појавува како последица на неспремноста на менаџментот навремено да одговара на тие предизвици. Интензивниот развој во современата економија, поттикнато од глобализацијата, слободното движење на капитал, стоки и услуги, овозможуваат економски бум, развој, отварање на нови работни места, а пред се промени во менаџирањето на домашните компании, вовед на нови менаџерски вештини и знаења. Неизвесноста која се појавува во работењето на компаниите е условена од сложеното динамично окружување, кои што доведуват до нов начин на работење и управување.

Неизвесноста е еден од главните факторите кои се носители на промените во современата економија. Современата компанија поттикнато од неизвесноста која што доаѓа од окружувањето, се повеќе време му посветува на развојот на менаџери- лидери кои ќе можат да се справуваат со неизвесноста во окружувањето и работењето на компанијата, како и со неизвесноста која се појавува во текот на процесот на промени. Како одговор на неизвесноста, менаџмент овозможува ефикасност и ефективност во

работењето на компанијата, како и создавањето на стратегија и визија за понатамошните промени за трансформација на компанијата. Според, “Данкан, Лоренс и Лорш (Duncan 1972, Lawrence and Lorsch 1967) неизвесноста се смета за недостаток на информација и знаење за донесување на одредена одлука”¹¹. Додека според, “Суерт и Марц (Richard Syert and James March, 1963) неизвесноста е производ на непредвидливоста”¹².

Надворешното окружување е главен извор на неизвесност. Надминувањето на неизвесноста која што доаѓа од надворешното окружување е често задача која ги надминува можностите на поединците или менаџерите. Затоа поголемите компании со посложен начин на организирање формираат менаџерски тимови, кои имаат задача за надминување на сите проблеми кои се појавуваат во процесот на промени, или кои доаѓаат од наворешното окружување. На светско ниво, компаниите се соочуваат со уште поголема неизвесност, процеси кои што уште повеќе ја поттикнуваат и влијаат врз појавата на неизвесноста во функционирањето на современата економија, и тоа: неизвесност од глобализацијата, неизвесност од зголемената конкуренција, пазарна неизвесност, неизвесноста од воведувањето на нови производи, неизвесност од воведувањето на нови технологии и машини, недостиг на ресурси и др.

Освен горенаведените фактори кои што влијаат врз појавата на неизвесноста во функционирањето на современата економија, постои уште еден друг фактор, политичкиот фактор. Само за илустрација, напуштањето на ЕУ од страна на Велика Британија (Brexit) би можело да им наштети и на глобалната економија. Истоа така, зголемената неизвесност од Брексит предизвика лавина економски реакции, не само во ЕУ и Велика Британија, туку и во светот. Неизвесноста со кој се соочуваат компаниите во ЕУ и Велика Британија предизвикува губење на работни места, намалување на производството, намалување на профитот, а пред се огромни загуби за економијата. Компаниите се принудени на брзи и неочекувани промени предизвикани од политичката неизвесност. Тоа

¹¹ Jabnoun, N., Khalifah, A. & Yusuf, A. (October, 2003). Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, and Quality Management: A Contingency Model, Quality Management Journal, Volume 10, Number 4, http://asq.org/pub/qmj/past/vol10_issue4/jabnoun.html

¹² Jabnoun, N., Khalifah, A. & Yusuf, A. (October, 2003). *Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, and Quality Management: A Contingency Model*, Quality Management Journal, Volume 10, Number 4, http://asq.org/pub/qmj/past/vol10_issue4/jabnoun.html

што се случуваше во ЕУ и Велика Британија, неизвесноста од Брексит влијаеше и врз глобалната економија, раст и развој. Турбулентното окружување влијае врз работењето на компаниите и предизвикува зголемување на неизвесноста во работењето на истите.

Сите овие појави кои што влијаат врз современата економија, а со тоа и врз компаниите, претставуваат вистински предизвик за менаџерите кои што треба навремено да ги откриваат и да одговараат со формулирање и имплементација на стратегии за нивно надминување. Менаџментот навремено ги открива и лесно ги изолира сите тие предизвици кои доаѓаат од окружувањето, донесува стратешки одлуки за тоа како да се надмине неизвесноста која што се појавува во одредени моменти, се со цел постигнување на веќе планираните цели, поставени во стратегијата.

Брзото темпо на развој и промени што ја наметнува современата економија, како и неизвесноста што произлегува од целиот тој процес на развој и функционирање, бараат стратешки пристап кон истите. Стратешкиот пристап во надминувањето на неизвесноста започнува со оценувањето на окружувањето, оценување на можностите и заканите кои доаѓаат од надворешното окружување, како и оценување на предностите и слабостите што ги нуди интерното окружување. Сето ова како предуслов за формирање на стратегија, вклученост на вработените во имплементација на истата, а со цел постигнување на целите и надминување на неизвесноста.

2.2. Потреба од непрограмирани одлуки во работењето на компаниите во современата економија

Во денешно време на работењето на компаниите во современата економија, менаџментот се соочува со многу проблеми и промени кои што доаѓаат од окружувањето. При ваков тек на работењето менаџментот е принуден навремено да донесе одлуки. Одлучувањето, односно донесувањето одлуки почнува уште при формирањето на компанијата. Со растот и развојот на компанијата почнуваат и компликациите при

донесувањето на одлуките, затоа одлучувањето, односно правилното и навременото донесување на одлуки е исклучително значаен за развојот на компаниите.

Донесувањето на правилни и навремени одлуки како и нивната успешна имплементација во пракса од страна на менаџментот е доста сложен процес. Затоа во големите компании, одлуките ги носи менаџментот, односно стручните лица, менаџери експерти во нивно донесување и спроведување. За секој проблем што се јавува во компанијата, менаџментот првин го идентификува проблемот, а потоа донесува одлука за истиот. Идентификацијата на проблемот е од клучно значење во процесот на донесување на одлука. Исто така успешноста на одлуката зависи и од условите во која е донесена таа одлука, ако одлуката е донесена во услови на голема неизвесност, процесот може да се одолговлечи. Добрата одлука влијае и врз самиот процес на решавање на проблемот. Карактеристики кои ја дефинираат добрата одлука се: одлуката да е недвосмислена, прецизна, јасна, остварлива и навремена.¹³

На процесот на донесување на одлуката му претходи процесот на одлучување. Според Дракер (Peter F. Drucker), “Одлучувањето е проценка и избор помеѓу алтернативи. Ретко е избор помеѓу она што е добро или лошо, во најдобар случај тоа е избор помеѓу “речиси добро” и “веројатно лошо”¹⁴. Според Дракер, процесот на одлучување поминува низ неколку фази:

- дефинирање на проблемот,
- анализа на проблемот,
- составување на различни опции или решенија на проблемот,
- избор на најдоброто решение,
- формулирање на донесената одлука во правосилна и ефикасна одлука и

¹³ Petar, S. & Bratnar – Kovačević, L. (2009). *Tehnike poslovnog odlučivanja*, Zagreb, Status Prosper d.o.o., str. 17

¹⁴ Drucker, F. P. (1967). *The Effective Executive*, Harper and Row, New York, pag.143

- тестирање на важноста и ефективноста на одлуката.¹⁵

Според Херберт Симон (Herbert A. Simon), одлуките можеме да ги делиме на:

- програмирани – програмираните или рутинските одлуки се донесуваат во ситуации кога менаџментот или лицата кои се надлежни за донесувањето на одлуки се соочуваат со познати, секојдневни рутински проблеми, и
- непрограмирани одлуки – овие одлуки се применуваат во ситуации кои се јавуваат за прв пат, непознати или ситуации кои се нередовни.¹⁶

Во време на брз развој на економијата многу компании се соочуваат токму со проблеми кои се јавуваат за прв пат, или поточно непознати ситуации со кои мораат да се соочуваат и да донесуваат одлуки. Во вакви ситуации се донесуваат непрограмирани одлуки и кај истите нема познати методи или постапки за решавање на ново настанатата ситуација. Самите непрограмирани одлуки претставуваат вистински предизвик за било која ситуација и компанија. Менаџментот мора да вложува многу голем напор во пронаѓањето на најсоодветно решение за проблемот, исто така за компанијата е од суштинско значаење донесувањето на најдобрата одлука.

За неизвесната ситуација во која се наоѓаат компаниите денес, непрограмираните одлуки се најсоодветно решение. Како одговор на брзите промени во окружувањето, компаниите често се принудени на примена на непрограмирани одлуки. Примена на одлуки во итни ситуации, слабото дефинирање на проблемот за кој се одлучува, примена на одлуки само во нови ситуации кои се појавуваат за прв пат, немањето на поголем избор на одлуки за решавање на проблемите се само дел од карактеристиките на непрограмираните одлуки, со кои се соочуваат менаџерите.

Спротивно на програмираните одлуки, непрограмираните одлуки завземаат само мал процент или дел од вкупниот број на одлуки кои се донесуваат во компанијата.

¹⁵ Drucker, F. P. (1967). *The Effective Decision*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>

¹⁶ Woehrle, L. S. (2002). *Decision Classification Enhances Case-Based Reasoning*, International Business & Economics Reserch Journal, Vol.1, No.4, pag.1, <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/view/3908>

Тие често се однесуваат на неструктурираните проблеми со кои се соочува компанијата, нови, нејасни и недоволно дефинирани проблеми. Непрограмираните одлуки најчесто се донесуваат од повисоките нивоа на менаџмент во компанијата, кои имаат поголеми знаења, вештини и искуства во менаџирањето во ситуации кои се непознати, или се јавуваат за прв пат. Во ситуација во која на менаџерот или менаџментот на компанијата не им е јасна новонастаната и непозната ситуација, тогаш се донесуваат непрограмирани одлуки се со цел надминување на проблемот и постигнување на посакуваниот резултат.

Кога компанијата се соочува со нови невообичаени можности или закани, а менаџментот нема подготвени правила за донесување на одлуки кои може да се применуваат во ново настанатата ситуација, тогаш менаџментот реагира со донесување на непрограмирани одлуки. За ново настанатата ситуација која што е неизвесна и неочекувана, правила не постојат, а менаџерите се соочуваат со недостиг на информации кои се потребни за поставување на истите. Во вакви ситуации за компанијата, менаџерите одговараат со донесување на непрограмирани одлуки кои преставуваат еднократно решение и се однесуваат само на ново настанатата ситуација, односно не се применуваат во други ситуации.

Последиците од непрограмираните одлуки можат да бидат големи за компанијата, особено ако носителот на одлуките не знае рационално да ја процени ново настанатата ситуација. Носителот на одлуките мора да биде остроумен, креативен, а пред се јасен во одлучувањето. Во зависност од природата на проблемот за донесување на непрограмирани одлуки потребно е долго време. Непрограмираните одлуки се донесуваат најчесто и при инвестирањето во нови технологии, излез во нов пазар, воведувањето на нови производи и услуги, проширувањето на бизнисот и др.

Непрограмираните одлуки преставуваат критичен елемент во работењето на компаниите во современата економија. Ризикот од донесување на непрограмирани одлуки е голем. Често во недостиг на информации и неизвесна ситуација во која се наоѓа компанијата, менаџментот во неможност да го идентификува проблемот навремено, ќе донесе одлука која ќе ја одведе компанијата во погрешна насока. Затоа непрограмираните одлуки многу поретко се донесуваат во споредба со програминраните одлуки.

2.3. Стратегискиот пристап и флексибилноста при менаџирањето како предуслов за успешно функционирање на компаниите

Во секојдневниот процес на функционирање, компаниите се среќаваат со неизвесност и ризици кои се составен дел на нивното работење. Компаниите се соочуваат со многу предизвици и промени кои доаѓаат од брзиот развој на технолошко - информатичката технологијата, зголемената конкуретност, новите барањата на потрошувачите, потребата од воведување на нови услуги и производи и др., се со цел успешно работење. Во овие турбулентни времиња, компаниите се често под влијание на динамични економски процеси, фактори како на пример инфлација, рецесија, понуда и побарувачка, конкуренција, кредитните политики, каматните стапки, стапка на невработеност и др. Исто така компаниите се соочуваат и со локални и регионални економски трендови, и сите овие фактори влијаат врз работењето на компаниите.

Во време на големи промени во окружувањето, компаниите се соочуваат со потребата за нови промени. Во зависност од степенот или обемот на промената која компанијата сака да ја воведи, менаџментот мора да има стратегиски пристап кон истите. Компаниите мора да бидат пофлексибилни во работењето, тоа што функционирало пред 5 или 10 години, не значи дека истото ќе функционира и денес. Промените се постојани и непредвидливи. Будното следење на случувањата во околината од страна на менаџментот, како и брзото реагирање со воведување на промени како одговор на истите, ќе овозможи полесен премин од една кон друга посакувана состојба. За компанијата од суштински значање е флексибилноста во менаџирањето, можноста за адаптација кон новонастанатата ситуација.

При промени во компанијата, менаџментот мора да формира стратегија кон истите, се со цел полесна транзиција и постигнување на целите. Флексибилноста на компанијата укажува на тоа дека, донесената стратегија од страна на менаџментот ќе може полесно да се имплементира без притоа да најде на поголем отпор од страна на вработените или самите менаџери. Исто така, флексибиноста на компанијата е клучен

елемент и при избор на стратегија. Не секогаш донесените стратегии се успешно имплементирани, многу компании не се во можност лесно да се прилагодуваат на промените. Затоа е многу важно при донесувањето на стратегии, формирањето и имплементација на истите, менаџментот да има стратегиски пристап кон проблемот што треба да реши, а пред се да се преценува флексибиноста на компанијата, дали истата е во можност да применува нови промени.

Компаниите денес не треба да бидат статични во работењето, туку пофлексибилни и поотворени кон промени. За разлика од големите компании, малите и средните бизниси се пофлексибилни, иновативни и лесно се приспособуваат на бизнис окружувањето. Предноста на успешните компании е нивната приспособливност и флексибилност во услови на криза. За време на економската криза која започна во 2008 година, поголемите компании кои се постатични во работењето беа принудени на радикални мерки како: намалување на бројот на вработените, намален профитот, дури и целосно затворање на компанијата. За разлика на тоа, помалите компании кои се пофлексибилни, успеаа полесно да се адаптираат на новонастаната ситуација, воведоа промени во работењето и производството, адаптација кон потребите на пазарот, флексибилност кон барањата на клиентите, се со цел опстојување во време на криза.

Како одговор на притисоците кои што доаѓаат од окружувањето, менаџерите се принудени да преминуваат кон модернизација на компанијата, т.е соодветни организациски промени, се со цел да се доведе компанијата до поголема ниво на флексибилност во работењето. Флексибилноста овозможува зголемување на ефикасноста и ефективноста во менаџирањето на компанијата, а стратегискиот пристап овозможува остварување на визијата и постигнување на поставените цели и задачи. Сето ова овозможува компанијата да функционира на што поефикасен и поефективен начин, а менаџментот да успева да ги надмине сите пречки и предизвици со кои се соочуваат денес во време на големи промени.

3. Анализа на окружувањето како предуслов за формулирање стратегија

Првиот чекор во процесот на стратегискиот менаџмент е анализа на окружувањето. Со оглед на нестабилното окружување и постојаните промени во окружувањето на организацијата, од голема важност за една компанија е да се има информации за тоа што се случува во окружувањето. Во динамичното време во кое живееме, окружувањето станува се по неизвесно и непредвидливо. Неизвесноста во окружувањето може да се подели во две димензии и тоа:

- степен на промени и
- степен на комплексност.¹⁷

Брзо или бавно менување на факторите во окружувањето го детерминира степенот на промени. Често тие се радикални и бараат стратегиски пристап кон истите, се со цел успешно надминување на сите бариери и проблеми што се јавуваат при процесот на промени. Во услови за компанијата каде нема конкуренти или многу мала активност од страна на конкурентите, нема барања за нови технологии, услуги или производи, тогаш станува збор за стабилно окружување. Додека, степенот на комплексност се однесува на бројот на фактори кои влијаат врз компанијата. Во зависност од тоа колку поретко или почесто се менуваат овие фактори, зависи и степенот на комплексност на окружувањето.

Окружувањето има големо влијание врз компанијата. Итезитетот на промените во окружувањето ја детерминира и потребата за воведување на промени како одговор на истите, се со цел успешно работење на компанијата. Со одглед на тоа што во денешно време промените во окружувањето се чести, потребно е будно набљудување на сите случувања во околината и анализа на истите, за да се дојде до потребните одговори на прашањата: кои се последиците од таквите активности во окружувањето, како тоа ќе влијае врз компанијата и кои мерки треба да се превземаат за да се амортизира ударот што доаѓа од нив ?

¹⁷ Шуклев, Б. & Дракулевски, Љ. (1996). *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје, стр. 57

Набљудувањето (monitoring) и идентификација на можните опасности во окружувањето е првата фаза во долгиот процес на анализа на окружувањето. Во овој процес освен идентификација на заканите, се прави скенирање на околината и на компанијата, преценување на факторите кои создаваат можности или закани за компанијата, како и се формираат стратегии за понатамошно делување на компанијата.

При анализа на окружувањето може да се користат различни научни методи. Еден од методите што може да се користи при анализа на окружувањето е ПЕСТ анализата како алатка за анализирање на надворешните извори на организациски промени. Професорот на Харвард, Френсис Агилар (Francis Aguilar, Scanning the Business Environment, 1967¹⁸) се смета за творец на ПЕСТ анализата. ПЕСТ е акроним од зборовите:

- Политички (Political),
- Економски (Economic),
- Социјални (Social) и
- Технолошки фактори (Technological).

Значи, “ПЕСТ анализата претставува, анализа на политиките, економските, социјалните и технолошките фактори на надворешното окружување на организацијата кои можат да влијаат врз нејзиното работење и перформанси”¹⁹. Цел на оваа анализа е да се увиди како овие фактори влијаат врз една организација и како преку анализа на овие фактори да дојдеме до соодветена стратегија како одговор на тие влијанија.

Додека, за анализа на заканите и можностите на компанијата најдобро е да се користи SWOT анализата. Во 1960 година Алберт Хемфри (Albert S. Humphrey) ја претстави SWOT анализата, што претстваува алатка со која може да се дојде до потребните одговори и информации за окружувањето на една компанија. Цел на SWOT

¹⁸ Morrison, M. (June 11, 2012). *History of Pest analysis*, <https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/>

¹⁹ Rothaermel, T. F. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw – Hill, USA, pag. 56

анализа е идентификација на клучните фактори кои влијаат врз работењето на компанијата. Имаме и:

- внатрешни – силните страни (Strengths), и слабостите (Weaknesses) и
- надворешни фактори –можностите (Opportunities) и заканите (Threats).

Сите компании во денешно време треба да водат сметка за внатрешното и надворешното окружување. SWOT анализата овозможува идентификација на проблемите со кои се соочува компанијата, потребните чекори кои треба да се превземаат за надминување на истите, како и можностите кои се јавуваат при процесот на промени во компанијата. SWOT анализата е еден од клучните инструменти со кој може да се послужи менаџерот во креирањето на стратегијата. Со помош на ова анализа се добиваат одлични податоци и информации за во иднина менаџерите да донесуваат стратешки одлуки.

Доколу една компанија сака да преживее, да бележи постојан раст или да има конкурентна предност, мора прво да знае каде се наоѓа, кои се најзините предности, силни страни, но исто така, треба да ги знае и слабостите, како и заканите со кои се соочува. Анализа на окружувањето е потребна за да се знае што се случува околу компанијата и кои чекори да се превземаат.

4. Детерминирање на стратегијата

Во денешно време најчесто употребен поим од страна на менаџерите поврзан со современото работење на една компанија е зборот стратегија. Поимот стратегија своите корени ги има поставено уште во раните цивилизации. Терминот стратегија првпат го среќаваме во Кина, во делот на Сун Цу “Уметност на војната” (Sun Tzu, *The Art of War*²⁰) напишана во 400 п.н.е., додека Александар Македонски поимот стратегија го усовршувал за своите освојувачки походи, па така, “поимот стратегија повеќе се

²⁰ Horwath, R. (2006). *The Origin of Strategy*, Strategic Thinking Institute, http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf

употребувал во воената терминологија”²¹. Поимот стратегија потекнува од грчкиот збор “strategos” што во суштина значи војсководец, познавач на воени вештини. Во литератураат уште можеме да го најдеме и како “The art of the general”²². Додека во секојдневната комуникација, поимот стратегија не упатува на мислата дека тоа е посакуван и организиран начин на постигнување на поставените цели и задачи.

Денеска за стратегија постојат многу дефиниции или може да се дефинира на различен начин. Самата дефиниција за стратегијата е со големо комплексно значење, стратегијата е еден од најважните детерминанти на организациската структура на една компанија. Таа е алка која ги поврзува мисијата-визијата-целите, како и начинот на функционирање на самата компанија. “Стратегијата се јавува како планска акција за насочување на претпријатијето кон остварување на мисијата и целите. Стратегијата се однесува на идните насоки во развојот на претпријатијето”²³.

Од економски аспект стратегијата прв ја проучувал Алфред Д. Чендлер Јуниор (Alfred D. Chandler, Jr.), во книгата “Стратегија и структура: Поглавје во историјата на американските индустриски компании” (Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise). Чендлер ја препозна големата важност на координирање на различните аспекти на управување под една сеопфатна стратегија. Во неговата работа за старатеријата и структурата, тој покажа дека за една компанија е неопходно долгорочна кординирана стратегија, за на компанијата да им се даде правец на движење во иднина. Чендлер стратегијата ја дефинира како “постапка за одредување на клучните долгорочни цели на организацијата”²⁴.

Стратегијата претставува организациски план за остварување на победи. Дефинирањето на стратегијата претставува сложен мисловен процес што се потпира на добро однапред извршена анализа на окружувањето. Според Ханри Минцберг (Henry Mintzberg, 1987), стратегијата е перспектива што во содржината не содржи само избрана

²¹ Стефановска, Л.(2014). *Основи на стратезиском менаџмент: стратезиска имплементација*, Бизнис академија Смилевски – Бас, Скопје, стр,9

²² Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 34

²³ Шуклев, Б. & Дракулевски,Љ. (2001). *Стратезиски менаџмент*, Скопје, стр.10

²⁴ Chandler, D. A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, The MIT Press, pag.16

позиција, туку и вкоренет начин на гледање на светот. Стратегијата не е последица на планирањето, но во спротивно: таа е почетна точка. Во 1987 година во истражувањето “The Strategy Concept 1: Five Ps of Strategy”²⁵, Минцберг првпат пишувал за петте П на стратегијата. Секоја од петте П има поинаков пристап кон стратегијата. Петте П на Минцберг се:

- план (plan) - стратегијата претставува план, показател на насока, показател на идните активности, план – патека со која се овозможува да се стигне од една позиција до друга посакувана позиција, со цел да се остваруваат поставените цели на организацијата.
- тактика (ploy) - претставува трик, блеф, начин како да се надмудри противникот или поточно конкуренцијата. Умешноста за надмудрување може да се користи како дел од стратегијата, за да може да се натераат конкурентите да се одвратат, обесхрабруваат или на некој начин да се влијае врз нив и во начинот на нивното работење. Така дефинирана, стратегијата не води во светот на конкуренцијата, каде законите, пазарните трикови, тактики и други маневри се користат со цел да се постигне пазарна и друга предност во однос на конкурентите.
- шема (pattern) - стратегијата како модел на однесување – понекогаш, стратегијата произлегува од самото однесување на организацијата во минатото. По определување на стратегијата мора да се биде доследен во нејзиното следење и извршување, мора да се следат шемите.
- позиција (position) - стратегијата е средство за посредување помеѓу компаниите и опкружувањето. Таа дава одговор на тоа, каде се позиционира компанијата во опкружувањето. Цел е да се постигне или брани позицијата што компанијата ја има во конкурентното опкружување или да се најде позиција каде целосно ќе се избегне конкуренцијата.

²⁵ Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy*, California Management Review, Vol.30, pag.11

- перспектива (perspective) - стратегијата претставува интегриран начин на перцепција на светот од страна на луѓето во компанијата. Вработените во компанијата имаат заедничка перспектива со која се создава една колективна свест за компанијата, содржината на стратегијата се состои не само од избраната позиција, туку и од вкоренетиот начин на гледање на светот.

Според Минцберг, “Стратегијата е сила на посредување помеѓу организацијата и нејзината околина: конзистентна шема на струи на организациски одлуки за справување со опкружувањето”²⁶. Во неговата книга “The Rise and Fall of Strategic Planning”, тој укажува дека луѓето го користат терминот стратегија на различни начини, а најчести се:

- Стратегијата претставува план, за “како”, односно како да се стигне од тука до таму.
- Стратегијата ја одредува насоката на движење на организацијата.
- Стратегијата обезбедува координација на активностите со кои се избегнува хаосот.
- Стратегијата е преспектива, тоа е визија и насока.

Џорџ Штајнер, основач на The California Management Review, во неговата книга “Strategic Planning”, потенцира дека стратегијата дава одговор на:

- Кои се целите што сакаме да ги постигнуваме и како да се постигнуваат истите ?
- Што треба организацијата да направи ?

Ричард Румелт (Richard Rumelt) од Harvard General Management Grup ја има обезбедено најдобрата рамка што се однесува на поимот стратегија, и тоа:

- Доследност: Стратегијата не смее да поставува меѓусебно неконзистентни цели и политики.
- Договор: Стратегијата мора да претставува адаптивен одговор кон надворешната средина и кон критичните промени кои се случуваат во неа.

²⁶ Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*, Pentice Hall, Englewood Cliffs, New York, pag,25

- Предност: Стратегијата мора да се грижи за креирање и / или одржување на конкуретна предност во областа на која делува.
- Физибилити: Стратегијата не треба да ги исцрпи расположливите ресурси ниту пак да создаде нерешливи субпроблеми.²⁷

Кенет Ендрхус (Kenneth Andrews), долгогодишен професор во Харвард и уредник на Harvard Business Review, во 1971 година ја објави првата верзија на “The Concept of Corporate Strategy”. Според Ендрхус, стратегијата претставува “донесување на одлуки во компанијата која ги утврдува и ги открива своите цели, ги реализира основните политики и планови за остварување на тие цели”²⁸. За разлика од Ендрхус, дефиницијата на Мајкел Портер за стратегијата е потесна, пофокусирана и се базира врз основ на конкуренцијата. Во 1980 година Мајкел Портер (Michael Porter) ја објавува неговата книга “Competitive Strategy”. Портер, стратегијата ја дефинира како, “голема формула за тоа како бизнисот ќе се натпреварува, кои треба да бидат неговите цели и кои политики се потребни за постигнување на тие цели”²⁹.

Не постои општо прифатена дефиниција за стратегијата. Главна цел на секоја стратегија е да влијае врз курсот на организацијата со цел да се постигне поголема предност и избегнување на потенцијалните опасности. Со добра стратегија се овозможува поголема координација на сите активности во организацијата и на тој начин позитивно се влијае во постигнувањето на организациските цели.

Ниту еден менаџер не ја оспорува стратегијата како алатка за остварување на визијата и целта на една организација, но не секогаш стратегијата ја постигнува целта или ја остварува визијата. Не секогаш добро формулираната стратегија успева да биде и добра и во целост имплементирана. Често неискусните менаџери се во заблуда, дека, ако една стратегија е добра и јасно дефинирана, и ако за истата се обезбедени ресурси, истата ќе биде лесно остварлива. За успешно спроведена стратегија потребно е искусен

²⁷ Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy safari – a guided tour through the wilds of strategic management*, The free press, New York, USA, pag. 27-28

²⁸ Nickols, F. (2016). *Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking*, pag. 1, pdf

²⁹ Nickols, F. (2016). *Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking*, pag. 2, pdf

менаџерски тим, кој поседува доволно знаења и вештини, а пред се знае да мотивира и да управува со компанијата.

5. Потреба од формулирање стратегијата

Стратегијата преставува клучен елемент во процесот на промени, таа овозможува промените да течат и полесно да се постигнува поставената цел на организацијата. Само со добро поставена стратегија промените можат да се реализираат. Почетна точка во процесот на промени е формулирањето на стратегијата, кој е продолжение или поточно започнува при самата анализа на окружувањето. Минтзберг трврди дека стратегијата се јавува со текот на времето како потреба за новонастанатата состојба во организацијата. По завршувањето на анализата на окружувањето, и по одредувањето на визијата, мисијата и целите, потребно е да се поставува стратегијата која ќе помага во остварувањето на истите. Процесот на формулирањето на стратегијата е дел од стратегискиот менаџмент и се дели на три фази, и тоа:

- Идентификација (Diagnosis),
- Формулирање (Formulation) и
- Имплементација (Implementation)³⁰.

Првата фаза идентификација вклучува:

- a) анализа на состојбата (анализа на внатрешната средина на организацијата), идентификација и оценување на тековната мисијата, стратешките цели, стратегиите, како и силните и слабите страни.
- b) анализа на надворешната средина на организацијата, можностите и заканите и
- c) идентификација на поголеми проблеми, закани, слабости или можности, сет од два до пет такви проблеми, кои бараат поголемо внимание од страна на менаџментот.

³⁰ Mitchell, C. R. *Strategy Formulation*, www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc

Во втората фаза во процесот на стратезискиот менаџмент, формулирањето на стратегијата произведува јасен сет на препораки за тоа како да се остварува целта. Во оваа фаза менаџерите се обидуваат да ги модифицираат тековните цели и стратегии се со цел да се направи организацијата поуспешна. Формулирањето на стратегијата го вршат менаџерите кои се занимаваат со стратешки прашања, планери во организацијата, врвните менаџери, топ менаџери, линиски менаџери, борд на директори, како и самите сопственици на компанијата.

Самиот процес на формулирање на стратегија, подразбира предлагање на одредени алтернативни стратегии, оценка и анализа на предложените алтернативни мерки и донесување одлука, која стратегија треба да се примени со одредување на стратезиски приоритети. Во процесот на формулирање на стратегијата во зависност од организациската структура на претпријатијето, може да се разликуваат три нивоа на формулирање на стратегијата, и тоа:

- Формулирање на стратегија во ниво на претпријатие (општа, корпоративна стратегија).
- Формулирање на стратегии во ниво на сектори (дивизии).
- Формулирање на стратегија на ниво на деловни функции (функционална стратегија).³¹

Формулираната стратегија треба да биде и тоа:

- според потребите на новонастанатата состојба во окружувањето,
- ефикасна и ефективна во решавањето на проблемот или проблемите,
- практична за да може да се имплементира со расположливите ресурси,
- изводлива во разумен рок,
- прифатлива за сопствениците или стакхолдерите и итн.

³¹ Шуклев, Б. & Дракулевски, Љ. (2001). *Стратезиски менаџмент*, Скопје, стр.31

Постојат четири клучни чекори во втората фаза на формулираната стратегија кои овозможуваат полесен премин од оваа фаза во третата фаза, имплементација, а тие се:

- 1) Преглед на тековните клучните цели и стратегии на организацијата, кои веќе се идентификувани и оценети во првиот дел на идентификацијата (Diagnosis).
- 2) Одредување на поголем избор на стратешки алтернативи за решавање на трите фази за формулирање на стратегијата, кои се клучни за решавање на критичните прашања.
- 3) Водење на балансирана оценка за предностите и недостатоците на алтернативите во однос на нивната изводливост, како и очекуваните ефекти.
- 4) Одредување на можните алтернативи кои треба да се спроведуваат или да се препорачуваат.

Успешноста на организацијата зависи токму од начинот како е формулирана стратегијата, колку е ефикасна и ефективна, колку менаџерите ја разбираат ново формулираната стратегијата. Секоја ново формулирана стратегија си има свои предности и недостатоци, нивната успешност зависи од тоа колку менаџментот е во состојба навремено да ги идентификува и отстранува тие опасности. При секоја промена организацијата мора да помине низ процесот на идентификација, формулирање и имплементација на нови стратегии, се со цел успешно работење и опстојување во бизнис опкружењето. Успешноста на ново формулирана стратегија зависи од нејзината имплементација. Најдобрата формулирана стратегија е неуспешна ако менаџментот не успева истата да ја имплементира навремено и успешно.

6. Предуслови за успешна имплементација на стратегијата

По успешно идентификација и формулирање на стратегијата, многу важен чекор во процесот на стратешкиот менаџмент е имплементацијата, односно спроведувањето на стратегијата. Имплементацијата, според многу автори е најтешкиот

дел во процесот. Токму од примената или имплементацијата на стратегијата зависи дали организацијата ќе успева во остварувањето на мисијата и целите. Често, менаџментот навремено ги идентификува проблемите, навремено ја донесува формулираната стратегија, но ако имплементацијата на истата не е успешна, целиот процес ќе пропадне. Ова само го потврдува тврдењето дека формулирањето на стратегијата и имплементацијата на истата се тесно поврзани и успешноста на било која фаза зависи од успешноста на другата фаза.

Имплементацијата овозможува практично остварување на решенијата донесени од страна на ново формулираната стратегија. За да се изврши имплементацијата мора однапред да се спрема организацијата за еден таков чекор или процес. Услов за успешна имплементација е однапред направените подготовки, односно да се анализира организацијата и да се одреди кои промени се најпотребни да се направат за да може новата стратегија да се имплементира. Пред започнување на процесот на имплементација, менаџментот на организацијата мора да ги испитува организациската структура, организациската култура, човечките ресурси, материјалните ресурси, технологијата што ја имаат на располагање и др.

Според Церто и Питер (Certo & Peter) стратегиската имплементација поминува низ неколку чекори, и тоа:

- Утврдување (анализирање) на ново настанатите промени во процесот на имплементација на стратегијата.
- Анализирање на формалната и неформалната организациска структура.
- Анализирање на организациската култура.
- Избор на пристап во имплементација на стратегијата.
- Процесот на имплементација на стратегијата и оценка на резултатите.³²

³² Certo, C. S. & Peter J. P. (1991). *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill, USA, pag.130

Имплементацијата на стратегијата влијае врз организацијата и тоа од горе до доле (top to bottom), влијае врз сите функции и сектори во организацијата. Многу е важно во процесот на промени, навремено да се превземаат потребните чекори и тоа:

- Се одредува остварлива стратегија.
- Стратегија која ќе биде во рамките на буџетот на организација.
- Мотивација на вработените.
- Креирање и дефинирање на политики на наградување на вработените.
- Формирање на работна средина.
- Добра координација помеѓу менаџментот и вработените.
- Проток и навремено информирање за процесот на имплементација.

Формулирање на стратегија	Имплементација на стратегија
• позиционирање на силите пред акција	• менаџирање на силите во текот на акцијата
• се фокусира на ефективност	• се фокусира на ефикасноста
• е примарен интелектуален процес	• е примарен оперативен процес
• бара добар интуитивен и аналитички вештини	• бара посебна мотивација и лидерски вештини
• бара координација помеѓу неколку лица	• бара координација помеѓу поголем број на лица

Табела 2 - Разликата помеѓу формулирање на стратегија и имплементација на стратегија³³

При имплементација на стратегијата менаџментот користи различни модели кои се клучни за успешна примена на веќе формулираната стратегија. Постојат добро подготвени стратегии кои бараат време и добра подготовка, постојат и итни или брзи

³³ David, R. F. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Upper Saddle River, USA, pag. 262

стратегии. Организацијата најпрвин ја формулира стратегијата, на тој начин што големо значање му дава на мисијата, целите и задачите, а потоа со SWOT анализа ја избира најсоодветната стратегија за имплементација на истата. Додека многу често се случува организацијата да започне со примена на стратегијата пред јасно да ги поставува мисијата, целите и задачите, што значи дека имплементацијата и претходи на формулирањето на стратегијата. Ваквите итни или брзи стратегии најчесто се применуваат кај помалите компании.

Според Рие и Керзнер (Pitera Rie and Halord Kerzner) за да биде стратегијата успешно имплементирана мора да одговори на следниве прашања:

- Дали стратегијата е фокусирана на окружувањето ?
- Дали стратегијата создава и одржува конкурентна предност ?
- Дали стратегијата е во согласност со можностите и ограничувањата на компанијата ?
- Дали стратегијата содржи стратегиска флексибилност ?
- Дали стратегијата е фокусирана на основните стратешки прашања ?
- Дали стратегијата е погодна за анализа на финасиските средства и ограничувања ?
- Дали стратегијата му дозволува на менаџментот да размислува систематски ?³⁴

Постојат четири клучни фактори за успешна имплементација на стратегијата за промени:

1. Притисок за промени – врвниот менаџмент мора да покаже дека промените се од суштински значање (top down approach).
2. Јасна и заедничка визија – мора да ги превземете сите со вас. Ова е заедничка агенда од која ќе има корист целата организација.

³⁴ Swaim, W. R. (2011) *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*, John Wiley & Sons, USA, pag.39

3. Капацитет за промени – мора да се обезбедат ресурси: време и финансиски средства.
4. Акција и перформанси – “план, направи, провери, дејствувај” и задржи ги сите канали за комуникација отворени.³⁵

Успешната имплементација на стратегијата зависи од самите менаџери, чиј одлуки се клучни во изборот на најсоодветен модел кој ќе одговара на новонастанатата ситуација и на потребите на самата организација. Менаџментот внимателно ги анализира сите можни варијабли кои можат да помогнат во спроведувањето на промени и постигнување на посакуваната цел, а тоа е успешна имплементација на стратегијата. Добро имплементираната стратегија влијае врз крајниот резултат, односно овозможува да се постигната однапред поставените цели на организацијата.

7. Анализа на улогата на менаџментот во имплементацијата на стратегијата

Во време и услови кога околината се менуваат забрзано, кога компанијата се соочува со многу предизвици кои доаѓаат од окружувањето, потребно е добар менаџер или менаџери кои ќе бидат подготвени да се справуваат со истите. Во овие современи услови на работење на компаниите не постои поважен фактор за успешното работење како што е менаџментот. Менаџментот е тој што се грижи за правилно формулирање на стратегијата, како и ефикасна и ефективна имплементација на истата во компанијата. Значи клучна улога во успешната имплементација на стратегијата имаат токму менаџерите.

За да може една компанија успешно да ги оствари веќе поставените визија и мисија, како и поставените цели, потребно е правилно формулирање на стратегијата, како и нејзина успешна имплементација. За овој процес да успее потребно е добар подготвен тим на менаџери, кои што поседуваат знаење, искуство и вештини.

³⁵ Government Office For The South West, (2007 Edition). *Managing change: How to manage change in an organization*, pag. 3, pdf
<http://www.oursouthwest.com/SusBus/mggchange.pdf>

Во процесот на стратегискиот менаџмент најважен дел е имплементацијата на стратегијата, односно имплементацијата на веќе формулираната стратегија. Во имплементацијата на стратегијата клучен елемент е менаџментот или тимот одговорен за имплементација на стратегијата. Ако тимот што е одговорен за имплементација на стратегијата, а тоа најчесто се самите менаџери, не ја имплементираат стратегијата на соодветен начин, тогаш ниту најдобро формулираната стратегија нема да дава резултати, односно без разлика колку е добро формулирана стратегијата, менаџментот на компанијата нема да успее да ги оствари поставената визија, мисија и цели, ако не успее на соодветен начин да ја изврши имплементацијата на стратегијата.

Четири фактори за неуспехот во имплементацијата на стратегијата на кои менаџерите треба да му посветуваат поголемо внимание, или поточно треба да ги отстрануваат за да може компанијата да има успешна имплементација, се:

1. Недостиг на конзистентно лидерство.
2. Демотивираните вработени се држат во темница.
3. Недостиг на капацитет: намалување на буџетот, без трошоци на политики за спасување, краткорочен пристап кон инвестициите, стресувани вработени итн.
4. Недостиг на иницијатива за “да се направи нешто различно”.³⁶

Менаџерите мора да имаат добри познавања за организацијата структура и културата, а пред се да имаат добри лидерски особини, да знаат да управуваат со самиот процес на имплементација, да ги мотивираат вработените да ги следат и да ја прифатат идејата дека компанијата поминува низ нов процес на промени и прилагодување кон околината, како одговор на се поголемиот притисок што доаѓа до околината. Често кај помалите компании, формулирањето и имплементацијата на стратегијата ја врши самиот сопственик. Во многуте случаи имплементацијата на стратегијата се доведува до “ефектот вртење во круг”, што значи:

³⁶ Government Office For The South West, (2007 Edition). *Managing change: How to manage change in an organization*, pag. 3, pdf
<http://www.oursouthwest.com/SusBus/mggchange.pdf>

1. Нема време да реагира, планира или да учи.
2. Нема подобрување во моделот и имплементацијата.
3. Се зголемува потребата да се направи нешто.
4. Се зголемува неуспехот и непланираните последици.³⁷

Менаџментот преставува активност на креирање на средина во која вработените треба да ги остваруваат поставените цели на поефикасен и поефективен начин. Улогата на менаџментот во имплементацијата на стратегијата е да и овозможи на компанијата трансформација од една стара состојба, во новопосакувана состојба, се со цел постигнување на веќе поставените цели и задачи. Трансформацијата на компанијата треба да биде однапред добро анализирана, планирана, организирана, добро управувана, координирана и пред се добро контролирана од страна на одговорните менаџери за имплементација на стратегијата која што го овозможува преминот кон посакуваната состојба. Значи, менаџментот помага во решавањето на проблемите со кои се соочува компанијата во имплементација на стратегијата, во време кога опкружувањето перманентно се менува. Добро имплементираната стратегија од страна на менаџментот му овозможува на компанијата понатамошно работење, развој и раст, а пред се услови за опстанок.

³⁷ Government Office For The South West, (2007 Edition). *Managing change: How to manage change in an organization*, pag. 3, pdf
<http://www.oursouthwest.com/SusBus/mggchange.pdf>

II Глава – Менаџирањето на организациските промени во компаниите

1. Појмовно определување на организациските промени

Во денешно време многу компании со соочуваат со многу проблеми, било тоа предизвикуван од надворешни или внатрешни фактори. Во услови на се покомплексно и непредвидливо окружување, речиси е невозможно компаниите да работат и опстојуваат без да им се прилагодат на промените, кои се речиси непредвидливи. Се поголемиот технолошки развој, особено брзиот развој на информатичката технологија бара нов пристап кон работење на компаниите. Промените се постојани. Компаниите морат да се откажуваат од постоечките практики и технологии и со воведување промени да се прилагодат на новонастанатата состојба.

Денешните компании работат во многу нестабилна средина. Организациите мора да се прилагодат на средина. Промените во денешно време се неопходни. Неможноста да се предвидат и навремено да се реагира на нив претставува проблем за понатамошно ефикасно работење на самата организација. За воведување на организациски промени потребно е време, тоа претставува долготраен процес, кој бара многу внимание. Во поново време промените претставуваат вистински предизвик за било која компанија. Тие не се пријатни и често се проследени со проблеми и отпор од страна на поединци. Според Петер Сенаге (Peter Senage), “Луѓето не се против промените, тие се против тоа да бидат променети”. Процесот на промени е константен. Како неминовност организациските промени претставуваат вистински предизвик за менаџерите и компаниите во денешно време, тоа е термин што се користи за опишување на процесот на транзиција од една состојба во новопосакувана состојба. “Под поимот промена се подразбира менување на некоја состојба, процес, содржина, структура, начин на работа, однесување, процедури и сл.”³⁸. Исто така, организациската промена може да се дефинира како “процес со кој претпријатијето се движи од неговата сегашна состојба кон некоја идна посакувана состојба, со цел да ја подобри својата ефикасност”³⁹.

Самата промена претставува одредена цел. Во денешно време на глобализација, информатички развој, се поголемата конкуренција, се поголемите барања

³⁸ Петковски, К. (1998). *Менаџмент во училиште*, Просветен работник, Скопје, стр. 86

³⁹ Stephen, R. (2004). *Organizational behavior*, New Jersey, pag. 301

на клиентелата, новата технологија, нови пазари и др., претставуваат цел на организациските промени во една компанија. Прилагодувањето на надворешните и внатрешните фактори кои предизвикуваат промени, претставува вистински предизвик за било која организација. Од ова можеме да констатираме дека организациските промени се појава која се однесува на будното следење на случувањата било тоа да се внатрешни или надворешни, а со цел трансформација и модификација на самата организација, од истото кон различното. Промената може да се подели на три одделни пунктови, а тие се:

- 1) развивање целосен стратешки план за менување,
- 2) селекција на соодветни технологии на менување за реализација на стратегијата и
- 3) развивање на развојни или имплементирачки процеси⁴⁰.

Сите дефиниции за организациските промени укажуваат дека промената претставува премин или транзиција од старата “status quo” состојба, во ново посакувана сосостојба. Од многуте дефиниции за организациските промени најмногу внимание заслужува следнава дефиниција, “Организациската промена е движење, течение на самата организација, од нејзината тековна состојба, кон нова посакувана сосостојба, се со цел да се зголеми ефикасноста и ефективноста на самата организација”⁴¹. Организациските промени претставуваат:

- “алтернатива на status quo” (Bartol & Martin, 1998, pag.500)
- “ново настанатата состојба е различна од старата состојба” (French & Bell, 1999, pag. 2)
- “движење на организацијата од моменталната состојба кон посакуваната, подобрена состојба” (Ragsdell, 2000, pag.105)

За премин од стариот начин на работење во новиот посакуван начин на работење потребно е време. Промените не се случуваат автоматски. При воведување на промени потребно е да се знае:

⁴⁰ Тајчи, М. Н. (1994). *Управување со стратешки промени*, Агенција Скај – Скопје, стр.217

⁴¹ George M. J & Jones, R. G. (2007). *Understanding and managing organization behavior*, New York, pag. 708

- тековната реалност – работите така како што се во самата организација, и
- визијата – какви би сакале да бидат работите во организацијата.

Организациските промени се стари колку и самата организација.⁴² Било какво поместување од стариот неефикасен начин на работење, претставува позитивна промена. Според Џим Дан консултант од Велика Британија, “секоја разумна и трајна промена започнува од внатре и го наоѓа својот пат кон површината”⁴³. Секоја промена има две временски точки и тоа: почетна и крајна. Само со добро однапред планирани промени, со добра стратегија, вештини и знаења, процесот на промени може да започне. За да успеат организациските промени мора да се создава атмосфера и контролирана средина каде промените се посакувана појава.

Почетна точка на модерниот развој или иницијатива за организациските промени е првата деценија од 20-от век, односно работата на Фредерик В. Тејлор (Frederick V. Taylor). Во 1909 година, Тејлор го објави “Принципите на научниот менаџмент” (The Principles of Scientific Management), додека во 1911 година беше објавена неговата позната книга “Научен менаџмент” (Scientific Management). Без придонесот на Фредерик Тејлор масовното производство ќе беше само сон. Тејлор предизвика вистинска револуција и имаше позитивно влијание врз промената во производната индустрија. Во неговите дела Тејлор бара поедноставување на работните задачи и поголема комуникација и соработка помеѓу менаџерите и вработените.

Со индустриската револуција настапува и периодот на помасовна употреба на организациските промени, кои произлегуваат од се поголемите иновации во технологијата и начинот на управување на организациите, кои на директен начин влијаат врз бројот на вработени во организациите и во самиот процес на производство. Модерниот развој на организациските промени според Петер Флојд (Peter Floyd) поминува низ три нивоа.

⁴² Bruks, D. Organization change – A brief history of organization change, pag.27

⁴³ Економија и Бизнис. (Октомври 2015). *Интервју со Џим Дан, Консултант, Пасифик институт*, стр. 25-26, http://www.macedonia2025.com/resources/Interview_Jim_Dunn_The_Pacific_Institute.pdf

Во првото ниво се создава теоретската основа на промените. Во почетокот на 20-от век веќе се обележуваат почетоците на организациските промени и тоа во делата на Фредерик В. Тејлор (Frederick Winslow Taylor), Петер Флојд (Peter Floyd), Макс Вебер (Max Weber), Мери Паркер Фолет (Mary Parker Follett), Елтон Мајо (George Elton Mayo) и др. Крајот на 60-те години до почетокот на 21-от век го означува периодот на почетокот на анализирање на организациите и промените, или поточно анализирање на организациските промени. Овој начин на анализирање го имаме веќе кај делата на Даглас МкГрегор (Douglas McGregor), Абрахам Маслов (Abraham Maslow), Фредерик Хертсберг (Frederick Herzberg), Едгард Шеин (Edgar Schein), Игор Ансоф (Igor Ansoff) и др. Но, основоположник на организациските промени е Курт Левин (Kurt Lewin), кој во 1947 година во неговото дело “Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change” ги постави темелите на организациските промени со неговата теорија од три фази:

- Одмрзнување (Unfreeze),
- Промени (Change) и
- Замрзнување (Refreeze)⁴⁴.

Со делото на Алвин Тофлер (Alvin Toffler, “The Future Shock”, 1970) за можните последици за организацијата од промените, започнува второто ниво . Периодот на 70-те и на 80-те години од 20-от век влијаеше во афирмирање на потребата од промени. Едни од најзначајните автори кој на директен начин со нивните дела влијаа врз афирмирањето на потребата од промени беа: Том Петерс и Роберт Ватермен (Tom Peters and Robert Waterman, “In search of excellence: Lessons from America’s best run companies”, 1982), Бекард и Харис (Beckhard and Harris, “Organization transitions: Managing complex change”, 1987), Шеин (Edgar Schein, “Process Consultation: It’s role in organizational development”, 1988) и др.

Во периодот по 90-те години од 20-от век и наваму почнува третото ниво, односно се истакнува создавањето на процесот на деловен реинженеринг, кој го наоѓаме во

⁴⁴ Lewin, K. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, pag.34

делото на Чампи и Хамер (James Champy and Michael Hammer, “Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution”, 1993), кај делото на Петер Сенеге (Peter Senge) “Пета дисциплина” (“The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization”), и во делото на Џон Котер (John P. Kotter, “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, 1995) кој во 1995 година во неговата книга “Leading Change” го претстави процесот на промени од осум чекори.

Од историска гледна точка, со развојот на организациските промени се менувал начинот и важноста на третирање на потребата од организациски промени, особено по делото на Курт Левин, организациските промени добиваат на важност и поминуваат во друго ниво на анализирање и организирање на самиот процес на промени. Според многуте експерти и врвни менаџери, во денешно време за да опстои една компанија / организација, мора да се претвори во лидер на промени, се со цел опстојување во бизнис опкружувањето, да се надмине конкуренцијата и да се работи ефикасно и ефективно. Секоја промена значи нов предизвик, нов производ, поголем пазар, нова технологија, зголемено производство и профит, но, од друга страна, таа може да биде и извор на несигурност, нестабилност и непредвидливост за самата организација и самите вработени.

2. Причини за појавување на организациските промени

По Втората светска војна, особено во почетокот на 70-те години од 20-от век, организациите дејствувале во високо заштитена средина. Во тој период многуте компаниии работеле во домашно окружење, заштитени од конкуренцијата. Релативната стабилност, сигурност, како и големата потреба за производи во пазарот, влијаеше врз и така многу лесниот препознатлив извор на било која промена. Релативно сигурната економија, сигурниот пазар и бавниот развој на технологијата, овозможуваа компаниите да се чувствуваат безбедни, а потребите за промени беа минимални.

Со почетокот на новата ера на развој на информациите, услугите и се поголемата комуникација и поврзаност на домашните компаниии со светските пазари, го

поттична преминувањето од индустриската ера, кон ерата на информатичкото и технолошкиот развој. Во почетокот на 80-те години од 20-от век, со се поголемиот замав на отворената глобална конкуренција ја поттична потребата за организациски промени. Од мирни и постепени промени, по 80-те организациите преминаа на порадикални промени. Најголем удел во преминувањето кон радикални промени има токму Маргарет Тачер, која од 1979 до 1990 година, со своите реформи особено со поддршката на политиките за сободен пазар, придружена со силната улога што ја имаше во светската политичка и економска сцена, предизвика организациите во Велика Британија, но, и во светот на поинаков начин да гледаат кон промените. Она што Тачер го направи со поттикнувањето на промените во организациите во јавниот сектор, а со тоа и во приватниот сектор, овозможи да Велика Британија се врати стариот сјај, како светска економска сила.

Денес за секоја компанија важно е да бидат во чекор со се што се случува во окружувањето. Она што пред две три години функционираше, не значи дека истото и во иднина ќе функционира. Со промените организациите настојуваа да ја подобрат својата позиција и ефикасност во пазарот, но и во трката со конкуренцијата. Компаниите не се соочуваат само со внатрешна или домашна конкуренција, денеска кога границите се отворени, надворешната конкуренција станува се поагресивна.

Постојат многу причини што ги детерминираат настанувањето на организациските промени, како што се: соочувањето со конкуренцијата, менувањето на улогата на пазарот, нови производи и услуги, надворешното опкружување манифестирано преку глобализацијата, соочувањето со новата социјално- политичка средина, нови владини политики, демографските промени и др.

Со организациските промени се овозможува подигнување на животниот циклус на повисоко ниво, но, освен менувањето на фокусот на внимание на организацијата, менаџерите се стремат и кон следните подрачја на организациски промени:

- целите – природата на работата претставена преку мисијата и стратегијата,
- луѓето – ставовите и компетенциите на вработените,

- културата – систем на вредности во претпријатијето како целина,
- технологијата – операциите и информациската технологија,
- структурата – конфигурацијата на претпријатијето како комплексен систем и
- создавањето на нови врски на комуникација и линии на авторитет.⁴⁵

Во време на големи промени во технологијата, една компанија не може да биде пасивен наблудувач во целиот процес. Само флексибилните компании успеваат и воведуваат нови технологии како одговор на се по масовната употреба на истата, но и се поголемо барање на потрошувачите. Воведувањето на нова напредна технологија во производството, овозможува трансформација на начинот на работење и производство. Компаниите морат постојано да се променат и иновират, не само поради профитот, туку повеќе за да можат да опстанат во окружувањето кој има с по голема конкуренција. Малите и средните компании, а особено и големите компании се соочуваат со огромната конкуренција која доаѓа од другите земји, каде што технологијата е понапредна. За разлика од Република Македонија, во високо развиените земји најмногу се инвестира во технологијата и човечките ресурси, како клучни елементи во едно компанија.

Во 21-от век, за да опстане една компанија мора да има лидер – менаџер, човек кој што поседува вештини, знаења и има искуство со промените, човек со визија за тоа зошто, кога и како ?, да почне со процесот на организациски промени. Најчесто во реализација на промената се користат неколку техники, и тоа:

- Идентификување на вистинската потреба за промени,
- Пронаоѓање идеја која одговара на потребите,
- Поддршка од врвниот менаџмент,
- Дизајн на промената за постепена имплементација и

⁴⁵ Постолов, К. *Управување со организациските промени – Фактор за унапредување на конкурентноста на македонското стопанство*, стр.50

- Развивање на плановите за надминување на отпорот кон промени.⁴⁶

Причина за појавувањето на организациските промени се и големите светски настани и случувања, како на пример:

- колапсот на Советскиот Сојуз, трансформација на претпријатијата со државен капитал, формирањето на нови компании,
- војните во Блискиот Исток и во Балканот,
- 11 септември, криза која што влијаеше врз работењето на авиокомпаниите и туристичките компании, која што предизвика радикални промени врз работењето на истите,
- Глобалната финансиска криза од 2007 година предизвикана од намалувањето на ликвидноста на банкарскиот систем во САД која предизвика бран на несакани ефекти не само во САД туку и во целиот свет, и др.

Неопходноста од воведувањето на процесот на организациски промени во компанијата се наметнува како резултат на повеќе причини и тоа:

- Организациските промени се постојани во една организација,
- Претпријатијето за да опстане мора да се менува и прилагодува кон барањата на потрошувачите,
- Претпријатијето мора да се прилагодува кон изразените глобализациски процеси и зголемената конкуренција на пазарот,
- Претпријатијето во своето работење мора да ги применува новите начини на работење кои се јавуваат како резултат на развојот и примената на науката во работењето,
- Претпријатијето мора да применува нов начин на комуникација во работењето и

⁴⁶ Ѓеорѓијовски Б. & Бојациоски, Д. (2003). *Теорија на организација*, Економски Факултет, Скопје, стр.410

- Претпријатијето мора да ги следи големите промени во работењето кои се јавуваат како резултат на она што го бара пазарот – нови производи со пониска цена на чинење односно работење со помали трошоци.⁴⁷

Целта на организациските промени кај компаниите е да се пронајдаат нови или подобри начини на употреба на ресурсите во производството, можностите за зголемување на способностите на организацијата, се со цел создавањето на поголема вредност за компанијата. Воведувањето на промени кај компаниите ќе овозможи полесно да се прилагодат кон ново настанатата состојба, особено во време на глобалната економска криза.

2.1. Анализа на интерните фактори на организациски промени кај компаниите

Пред да се започне со процесот на организациски промени, односно од кога ќе се почувствува реалната потребата за промени, потребно е да се знае изворот на промената. Поточно дали изворот на промената е од надворешен фактор или екстерното опкружување, или пак тоа е притисок кој доаѓа од интерното опкружување. Успешноста на организациските промени зависи токму од добрата информираност на менаџерот за можните фактори, било тоа да се наворешни или внатрешни извори на промени. Сите организации имаат сопствен ситем со кој ги следат можните извори на промени. Од литературата знаеме дека постојат два извори на организациски промени, и тоа:

- Фактори / извори кои потекнуваат од внатрешноста на организацијата (интерни фактори) и
- Фактори / извори кои потекнуваат од надворешното опкружување (екстерни фактори).

Секоја организација се соочува со внатрешните фактори кои влијаат врз потребата за промени, или поточно фактори чие дејство се случува внатре во самата организација, односно во нејзиното интерно опкружување. Значи, внатрешните извори се

⁴⁷ Senage, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and Practice of the learning organization*, Doubleday, New York, pag.132

сили на организациски промени кои можат да бидат присутни насекаде во организацијата, затоа истите треба да бидат навремено откриени и утврдени се со цел подобро спроведување на промената.⁴⁸ Внатрешните извори на промени се поттикнати и тоа:

- Од потребата за промени во ставот на човечките ресурси во самата организација, која се изразува преку промената во знаењата, вештините, способностите, културата и мотивацијата на самите вработени во организацијата, кои неопходно бараат воведување на организациски промени во самата структура на организацијата.
- Од потребата за промени во начинот на управување и раководење на самата организација.
- Од потребата на промени во начинот како се извршуваат деловните активности во организацијата и начинот како одлучувањето од страна на менаџерите влијае врз работењето на самата организација.

Што ја сочинува внатрешната околина на една организација? Според литературата се што е внатре во организацијата претставува внатрешна околина, или поточно, организација како систем е составена од:

- Луѓето / Вработените – вработените се тие кои ги извршуваат сите активности во организацијата. Без добро обучени и мотивирани вработени, една организација е осудена на пропаст. Луѓето во организацијата според хиерархијата можат да бидат:

- менаџери и
- неменаџерски кадар.

Вработените во една организација можат да поттикнуваат или иницираат промени, се со цел зголемување на ефикасноста и ефикасноста на самата организација. Постојат три нивоа на сознанија за, односно, за работата:⁴⁹

- Прво ниво: Личноста која подобро работи заедно со другите е следбеник.
- Второ ниво: Личноста која им помага на другите подобро да работат е менаџер.

⁴⁸ Адигес, И. (1994). *Овладување со промените*”, ДЕТРА Центар, Скопје, стр. 16. pdf

⁴⁹ Максвел, Џ. (2010). *Како да станете вистински лидер*, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, стр.137-138

- Трето ниво: Личноста која им овозможува на луѓето подобро да работат е лидер.

- Структурата – организациската структура го дефинира местото на секој вработен во самата организација преку хиерархија. Структурата овозможува организацијата хиерархиски да функционира и исто така овозможува да се знае местото и улогата на поединци во организацијата. Преку поставени правила, норми и процедури структурата овозможува организацијата да работи ефикасно и ефективно. Често пати поради намалувањето на ефикасноста и ефективноста во работењето на организацијата, самата структура станува внатрешен извор на промени.

- Процесите – секоја организација има свои процеси со кои функционира. Постојат различни процеси во една организација и тоа:

- Технолошки процеси со кои се трансформираат ресурсите во производи и услуги.
- Процеси на комуникација со кои се пренесуваат информациите помеѓу вработените и менаџерите.
- Процесот на одлучување со кој се избира насока на дејствување.
- Процес на управување со кој се менаџира и се постигнуваат целите на самата организација.

За разлика од надворешните извори на организациски промени, внатрешните извори се по едноставни за контролирање од страна на менаџерите или сопствениците на компаниите. Внатрешните извори на организациски промени често се поттикнати од страна на самите менаџери, се со цел, подобрување на начинот на функционирање на организацијата, подигнување на ефикасноста на повисоко ниво и подобрување на климата во самата организација. Добро донесената одлука од страна на менаџерите е од суштинско значање за успешноста на организациските промени. Секој пробелем бара соодветно решение. Според Исак Адигес, “добрите одлуки се неопходни за решавање на проблемот. Проблемот се јавува поради промените. Промените се константни”⁵⁰.

Успешните компании се оние компании кои му посетуваат поголемо значање на човечкиот капитал, што претставува способност и вештини на луѓето /

⁵⁰ Adizes, I. *Upravljanje promenama*, Adizes Menadzment Konsalting, Novi Sad, str. 81

вработените во компанијата. Секој вработен без разлика на местото во хиерархијата, било тоа да се менаџери или неменаџери се индивидуи кои имаат сопствени потреби, обичаи, навики и сопствени ментални претстави и перцепции. Човечките ресурси се најнеопходен елемент во една компанија, истовермено претставуваат најважен внатрешен фактор со најголемо влијаније врз појавата на потребата за промени. Тие често се иницијатори на промените во компанијата, се носители на промените и од нивната подготвеност влијае успешноста на истите. Вработените со своите вештини и знаења влијаат врз ефикасноста и ефективноста на самата компанија, затоа нови обуки, поттикнувањето на нови специјализации, доброто мотивирање, подобрата комуникација и др., само ќе ја подигнат свеста кај вработените и ќе овозможат одржување на работната ефикасност на повисоко ниво.

2.1.1. Модернизацијата на компанијата како можност за опстојување во бизнис окружувањето

Во време на глобализација и голем развој на технологијата, компаниите особено компаниите од јавниот сектор се локомотива на економскиот и општествениот развој на една земја. Компаниите имаат значајно влијаније врз развојот на националните економии, тие се носители на технолошкиот прогрес, поттикнувачи на социјалниот прогрес, но, и на директен начин влијаат врз бруто домашниот производ и целокупната индустрија. Во време на голем технолошки развој и се поголемата поврзаност помеѓу различните земји, компаниите стануваат мост на поврзување и размена на различните искуства, знаења, технологии, а пред се размена на стоки и ресурси. Токму развојот на информатичката технологија ја олеснува работата и ги зајакнува веќе поставените релации на соработка.

Во денешните современи услови на функционирање и работење на компаниите кои се карактеризираат со динамични внатрешни и надворешни промени, развој на модерната технологија, особено по 90-те години до 20-от век ја наметна потребата од модернизација на компаниите. Во 80-те години од минатиот век, после

турбулентните промени и напуштањето на социјалистичкиот ситем и премин кон отворената економија, за многу компании преставуваше вистински кошмар. Научени со сигурноста што го нудеше социјалистичкиот ситем, 90 % од компаниите по преминувањето кон отворената економија беа принудени да бидат затворени. Останатите компании се соочија со многу потешкотии и големи предизвици во работењето и остварувањето на профит. Отежнатиот пристап до свеж капитал, новите административни бариери, недостигот на инвестиции, но пред се старата технологија само го комплицираат и така проблематичното опкружување.

Модернизацијата на компаниите бараше радикални промени во самата организација, напуштање на стариот начин на работење и воведување на нов современ начин на управување. Кон крајот на 20-от век, во развиените земји почна процесот на промена во производната филозофија, големите корпорации почнаа да се заменуваат со помали компании, кои се многу по флексибилни во работењето и производството. Модернизацијата на компаниите овозможуваше воведување на нови технологии и опрема, воведување на нов начин на управување, зголемување на производствените капацитети, зголемување на бројот на производи и услуги, прилагодување на бизнисот кон барањата на клиентелата, максимално искористување на ресурсите и залихите, намалување на времето од нарачка до испорака, поголема флексибилност во работењето и др.

Со процесот на модернизација на компаниите почна и новата ера на менаџирање на самите компании, каде акцентот се става врз вработените кои се носители на процесите во самата организација. Создавањето на нови правила и норми со кои компанијата преставува вистински ентитет на вредности, каде комуникацијата е на високо ниво и во сите правци. Вклучувањето на вработените / работниците уште од самиот почеток на процесот на промена, ги зголемува можностите за успешност на истата.

Денес компаниите морат да бидат многу по флексибилни, “флексибилни или да работи како мала компанија”. Ако една компанија сака да опстојува во време на големи промени мора да “размислува” или оперира како мала компанија, што значи, процесите да се движат побрзо, менувањето на начинот на управување да биде според потребите на пазарот, ослободување од премногуге правила, а пред се, превземање на иницијатива. За

разлика на големите компании кога за воведување на нова технологија потребно е најмалку 1 до 2 години, со многу процедури и правила, кај помалите компании оваа иницијатива за промена на технологијата зема малку време, што ги зголемува шансите за успех или при воведувањето на организациски промени кај големи компании потребно е година дена за да се развива стратегија и уште толку и повеќе за нејзина имплементација, додека кај помалите компании ова време е ускратено и полесно се имплементираат промените.

При модернизација на компаниите често се наидува и на отпор од страна на самите сопственици и од самите вработени. Не разбирањето на потребата за модернизација на компанијата е главна причина за отпор, но постојат и други причини, како што се:

- верност кон стариот систем на работење,
- страв од новото, страв од ново настанатата ситуација,
- нема иницијатива од страна на менаџерите или од вработените,
- за модернизација на компанијата потребно е долго време,
- големите трошоци и др.

2.1.2. Децентрализацијата, дистрибуција на моќта, промена на стилот на водство

Водството во голема мерка денес ги води своите вработени по пат на пренесување на моќта, односно ја пренесува својата моќ на вработените. Моќта, претставува средство за остварување на заедничките цели на организацијата. Според Џон Френч и Бертрам Равен (John French and Bertram Raven, 1959) постојат пет класични видови на моќ:

- легитимна моќ,
- моќ на наградување,
- моќ на принуда,

- референтна моќ и
- експертска моќ.⁵¹

Дистрибуција на моќта значи овозможување на вработените од сите нивоа самостојно да дејствуваат и да донесуваат релативни важни одлуки, но пред се тоа значи и поголема одговорност. Процесот на дистрибуција на моќта ги опфаќа сите нивоа на менаџмент, но и самите вработени, во зависност од потребата.

Карактеристиките на успешниот менаџер е токму големото влијание што тој ја има врз вработените, почитта и сигурноста што тие ја имаат создадено, а пред се довербата со која менаџерот котира кај вработените. За да го постигне ова, потребно е менаџерот добро да ја познава својата околина, организација, а пред се вработените, да знае да комуницира, да мотивира и како да се однесува во одредени ситуации.

Дистрибуцијата на моќта е процес на оспособување на вработените да управуваат, да одлучуваат, да поставуваат сопствени работни цели, а пред се оспособување на работникот да ги решава сам проблемите кои се јавуваат во сферата на работните задачи и одговорноста. Во процесот на дистрибуција на моќта вработениот или сега веќе одговорното лице претпоставува авторитет, лице одговорно за понатамошниот успешен тек на работење. При овој процес се пренесува моќта од менаџментот кај вработениот, а со тоа и авторитетот и одговорноста или поточно пренесување на моќта од горе па надолу во хиерархијата.

Не секогаш менаџерите се подготвени за пренесување на моќта кај вработените или подредените. Овој процес е тежок за некои менаџери, ако се зема во предвид зависноста од моќ на некои лица. Недостигот на доверба и сигурноста кај одредени претпоставени кон вработените, недостигот на визија, особено стравот од губење на контрола, често прави овие лица да не ги пуштат работите од сопствените раце.

Дистрибуцијата на моќта како процес е видливо кога обично оди од горе надолу, кога претпоставениот пренесува дел од својата моќ на подредениот. Ваквата

⁵¹ Николовски, Д. (2016). *Организациско однесување*, е – Издание, Меѓународен центар за славјанска просвета – Свети Николе, стр. 200

постапка создава доверба, сигурност и почит помеѓу лидерот – претпоставениот и работникот – подредениот. Лидерот / менаџерот знае дека без дистрибуцијата на моќта ќе има слабо остварување на визијата, а со тоа и потешкоти во постигнување на целите. Лидерот со дистрибуцијата на моќта овозможува мотивација на вработените, отстранување на отпорот кој се појавува во процесот на промени, ја поттикнува инволвираноста на поединците во остварување на целите и др. Ваквите лидери со помош на дистрибуција на моќта ја зголемуваат продуктивноста во организацијата, ги мотивираат вработените да постигнуваат повисоки резултати, а пред се ги зголемуваат перформансите и вредностите на самите вработени.

Дистрибуцијата на моќта само по себе, не е доволно за да се гарантира успехот на организацијата во современите услови на работење. Потребно е нешто повеќе, нешто што вклучува можности за “латерално” и “оддолу нагоре” лидерство. Латералното лидерство е есенцијално за координирање на работата во современите комплексни организации.⁵²

Првите студии за лидерството кои ги испитувале влијанијата, перформансите и однесувањето на лидерот, се базирани врз три вида стилови на лидерство:

- Автократски (авторитарен),
- Демократски и
- Либерален.

Автократски стил на лидерство⁵³ е тоа што лидерот сам ги донесува одлуките, располага со целата власт при донесувањето на одлуките и решенијата и е одговорен за последиците или врз себе ја превзема одговорноста. Тој нема доверба во соработниците, принудата често ја користи како мерка за решавање на работите, има целосен надзор врз работењето и случувањата во организацијата, и не дозволува подредените да учествуваат во планирањата и реализација на одлуките и

⁵² Николовски, Д. (2016). *Организациско однесување*, е – Издание, Меѓународен центар за славјанска просвета – Свети Николе, стр. 201

⁵³ Khan, S. M., Kan, I. & Qureshi, A. Q. (2015). *The Styles of Leadership: A Critical Review*, International Knowledge Sharing Platform, Vol.5, No.3, pag. 87,
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/viewFile/20878/21131>

решенијата. Автократски стил на лидерство се користи најчесто во помалите организации.

Предности	Недостатоци
Добра контрола.	Нема слобода на избор.
Нема долги дискусии.	Нема доверба.
Членовите знаат што треба да се направи.	Недостиг на самодоверба.
Правилата даваат сигурност.	Интересите на вработените се потиснати.
Дисциплина.	Можноста за критика е потисната.
	Стравот се претвора во агресија.

Табела 3 – Предности и недостатоци на автократскиот стил на лидерство

Демократски стил на лидерство⁵⁴ се карактеризира со поголема вклученост на подредените во одлучувањето во организацијата, довербата е на посакувано ниво, а исто така има голема спремност на подредените да превземаат поголема одговорност во работењето на организацијата. Во организацијата е воспоставена добра клима на соработка помеѓу лидерот и вработените.

Либерален стил на лидерство⁵⁵ се карактеризира со поголемо вклучување на сите вработени во организацијата во која лидерот има потполна доверба, постои голема слобода во изразувањето и дискусии, се изнесуваат мислења и се даваат предлози, сето ова во интерес на организацијата.

“Водачите кои со своите следбеници допуштаат прилично висок степен на учествување ќе бидат поуспешни од оние водачи кои допуштаат или превисок или пренизок степен на учествување (Врум и Јетон, 1973)”.⁵⁶ Лидерите кои дозволуваат

⁵⁴ Khan, S. M., Kan, I. & Qureshi, A. Q. (2015). *The Styles of Leadership: A Critical Review*, International Knowledge Sharing Platform, Vol.5, No.3, pag. 87,

<http://www.iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/viewFile/20878/21131>

⁵⁵ Khan, S. M., Kan, I. & Qureshi, A. Q. (2015). *The Styles of Leadership: A Critical Review*, International Knowledge Sharing Platform, Vol.5, No.3, pag. 88,

<http://www.iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/viewFile/20878/21131>

⁵⁶ Либерман, Ц. Д. (2009). *Стратегии и тактики на успешните луѓе*, Наша Култура, Скопје, стр.112

поголем степен на учество на вработените во управувањето на организацијата, имаат висок степен на доверба, но пред се голема професионалност во водењето на организацијата.

2.1.3. Лидерство и промена на организациската култура

Денеска во време на големиот развој на современата економија секоја компанија тежнее кон постигнување на дадените цели на што поефикасен и поефективен начин. Брзото темпо на промени во бизнис средината, идентификација на новите можности и превземање на брза акција претставува вистински предизвик за секој лидер, тоа е прашање на опстанокот на самата организација. Во тешки и одлучувачки моменти за една организација, во услови на брзи и речиси непредвидливи промени во организацијата потребно е лидер, човек кој може да воведо промени во самата организација, да организира и управува со трансформацијата на организацијата, што ќе доведе до поефикасно и поефективно работење на истата. “Да се направат промени кај лидерот. Да се направат промени во организацијата. Се успева и се пропаѓа поради лидерството! Лидер кај кого нема промени значи и организација во којашто нема промени”⁵⁷.

Лидерот благодареејќи на неговите особини кои го одликуваат, како на пример: чесноста, довербата, почитувањето кон другите и кон организацијата, интелигенцијата, знаењето, искуството и др., овозможуваа полесен премин од сегашната состојба кон посакуваната состојба на организација. Тој има моќ да влијае врз вработените така што создава доверба, почит и сигурност и ги остварува поставените цели на организацијата и применува промени, а со тоа и изградба на една успешна организација. За да го постигне ова, потребно е лидерот добро да ја познава својата околина, организација, а пред се вработените, да знае да комуницира, да мотивира, а пред се да знае како да се однесува во одредени ситуации.

⁵⁷ Максвел, Ц. (2010). Како да станете вистински лидер, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, стр. 64

Постојат многу дефиниции за лидерството кои се обидуваат да го дефинираат концептот лидерство. Според Stogdill (1974), “постојат толку дефиниции за лидерството, колку што постојат луѓе кои се обиделе да го дефинираат”.⁵⁸

Во контекст на организацискиот систем, лидерството прв се обиде да го објаснува и дефинира Џејмс М. Бурнс (James MacGregor Burns) автор на книгата “Leadership” – 1978. Според Џ. М. Бурнс лидерството е кога поединци мобилизираат институционални, политички, психолошки и други ресурси, како методи да ангажираат и да ги задоволуваат мотивите на оние што ги следат или поточно на вработените во една организација. Додека според Едгар Шеин (Edgar Schein, 1992) лидерството е способност за промена на културата, способност да се започнува процесот на промени кој е далеку од адаптација. Џон Максвел (John C. Maxwell), “Лидерството е влијание”⁵⁹ и негова омилена изрека за лидерство гласи: “Оној што мисли дека води, а притоа никој не го следи, всушност само тргнал да се прошета”⁶⁰.

Според различните дефиниции и објаснувања за лидерството од сите можни автори, може да се идентификуваат неколку елементи кои се заеднички за лидерството:

- Промена – Лидерството подразбира промена, а не одржување на веќе постоечката состојба.
- Следбеници – Лидерството ги вклучува следбениците, а не оние кои се принудени.
- Влијание – Лидерство подразбира влијаније кое што се јавува помеѓу лидерот и следбениците.
- Цел – Заедничката работа и цел на лидерот и следбениците е основ за успешни промени и остварувања на резултати.

Кога работите не одат како што треба во организацијата, вината најчесто се префрлува на лидерот. Слично на тоа, кога организацијата работи како што треба, луѓето

⁵⁸ http://www.sagepub.com/upm-data/30681_Chapter1.pdf

⁵⁹ Максвел, Џ. (2010). *Како да станете виатинаки лидер*, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, стр. 11

⁶⁰ Максвел, Џ. (2010). *Како да станете виатинаки лидер*, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, стр. 11

имаат тенденција да мислат дека лидерот добро ја врши својата работа. Според ова истражувачите се фокусирани на две прашања:

1. Зошто некои членови во било која организација стануваат лидери, додека другите не ?
2. Зошто некои лидери се поуспешни и поефикасни од другите ?⁶¹

Улогата на секој успешен лидер е да превзема соодветни чекори кон намалувањето на отпорот во организациски промени, со тоа што со ова намалување или отстранување се овозможува процесот на промени да тече непрекинато и да се постигнат посакуваните цели. Лидерот се грижи промените да бидат прифатени од страна на вработените во организацијата. Пред секоја промена лидерот мора да создава визија и стратегија за следните насоки кои треба да бидат превземени од негова страна, да се направат добри подготовки, да се избегнуваат изненадувањата, да се создаде атмосфера за промени. Еден од пристапите кон решавањето на отпорот кон промени е дека се наметнува потребата од добивање одговор на следните три прашања:

1. Зашто се потребни промени?
2. Што да се менува? и
3. Како да се извршат промените?⁶²

За да се спроведуваат промените и да се постигне целта, лидерот ги информира вработените со процесот на промени и какво влијание ќе имаат промените врз нив и средината каде што тие работат, односно што добиваат тие, а што губат со настанатата промена. Еден успешен лидер знае дека само со добра комуникација може да се започнат промените, мора да се избегава еднонасочната комуникација (top-down) или во најлоша ситуација криење на информации од вработените. Само со доверба и добра комуникација која треба да биде континуирана и поткрепена со соодветни информации и во сите насоки да се движи, можеме да ги постигнеме целите на организацијата.

⁶¹ George, M. J. & Jones R. G. *Understanding and Managing Organizational Behavior* - Sixth Edition, Prentice Hall, USA, pag.338

⁶² Постолов, К. *Управување со организациските промени – Фактор за унапредување на конкурентноста на македонското стопанство*, стр.55

Според Едгард Шеин, улогата на лидерот во организациската култура е од огромно значење, токму лидерот е оној што овозможува подигнување на нивото на организациска култура на повисоко ниво. “Еден од најмистериозните аспекти на организациската култура е кога станува збор за две компании со слични екстерни средини, кои работат со слични технологии, на слични задачи и со основачи со слично потекло, а имаат толку различен начин на работење низ текот на годините”⁶³.

Секоја организација има своја култура по која е препознатлива и се разликува од другите организации. Со своето однесување вработените во организацијата го создаваат индетитетот на компанијата. Сите промени, било тоа во стратегијата, структурата, производството и технологијата не се случуваат без првин да бидат вклучени луѓето или поточно вработените. Вработените се составен дел од организацијата, тие имаат свои ставови, вредности и очекување во врска со промените. Токму ставовите, вредностите и очекувањата што ги имаат менаџерите и вработените ја претставуваат културата на организацијата. “Организациската култура претставува ситем кој ја држи организацијата сплотена, бидејќи на вработените им дава познати шеми со чија помош тие пак можат да влијаат врз него” (Katz&Kahn, 1978, pag.348). “Организациската култура значи споделување на исти стандарди, правила и принципи во работењето, ставови, вредности, верувања, норми, пишани и напишани правила на однесување на вработените, нивните митови и симболи”⁶⁴.

Организациската култура како поим за прв пат почнува да се употребува во 60-те години од 20-от век, кога со поимот организациска култура се објаснуваше климата на работење во една организација. Улогата на лидерот / менаџерот во промената на нормите, ставовите, верувањата и правилата во една организација е од клучно значење за внатрешните или интерните организациски промени. Во процесот на организациски промени однесувањето на вработените и прифаќањето на истите од нивна страна, претставува клучен момент во самиот процес на промени. Напуштањето на старите правила, норми и принципи на работење и воведувањето на нова организациска култура

⁶³ Schein, H. E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, pag.225

⁶⁴ Магдинчева – Шопова, М. (2012). *Менаџмент на организациска култура*, Софија, Богданци, стр.6

бара време, напор, комуникација и вистински лидер, човек во кој вработените ќе имаат доверба.

Во денешно време организациската култура е важен елемент во работењето на една компанија. Во време на големи промени кои се манифестираат преку глобализацијата, зголемената конкуренција, нови барања од страната на потрошувачите, нови пазари и владини политики се јавува потребата за промена во самата организација, промена на организациската култура. Според Едгар Шеин, концептот на организациска култура им помага на компаниите во процесот на:

- иновација на стратегијата,
- иновација на производи,
- иновација на нови процеси и способности да успешно се откриваат нови технологии,
- воведувањето на ефективен менаџмент на работна сила и
- зголемување на различноста во работењето.⁶⁵

Промената на организациската култура мора да биде во согласност со самата стратегија за воведување на организациски промени во компанијата, односно организациската култура е составен дел од секоја организација, затоа од огромно значење е лидерите / менаџерите да посветат поголемо внимание на управувањето и одржувањето на организациската култура на потребното високо ниво. Улогата на менаџерите особено на врвните менаџери е при воведувањето на организациски промени да одлучат за содржината на идните промени во организациската култура. Карактеристично за организациската култура е што овозможува надминување на препреките во работењето на организацијата преку градење на чувство за припадност на истата. Други карактеристики на организациската култура се:

- Иновативноста,
- Превземањето на ризик,
- Внимание кон деталите,

⁶⁵ Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass, San Francisco, pag. 89

- Насоченост кон резултатите,
- Насоченост кон вработените,
- Тимска работа,
- Стабилност,
- Сигурност и
- Упорност.⁶⁶

Успешното функционирање на организациската култура ја детерминира успешноста на самата компанија. Преку нејзе се градат и обезбедуваат соодветни стандарди внатре во компанијата што ја прават истата оригинална и да се одвои и разликува од останатите организации, се постигнува колективна лојалност кон компанијата, општо задоволство од страна на вработените и на тој начин се влијае врз одливот на работници. Организациската култура на директен начин придонесува за стабилноста на самата организација, особено за стабилноста на работните места. Здрава организација каде постои добра комуникација и информираност помеѓу врвните менаџери и вработените овозможува поголема ефикасност и ефективност во отстранување на сите проблеми кои се појавуваат за време на промени во организациската култура и придонесуваат за позитивен однос кон истите. Влијанијето на организациската култура врз организацијата може да се однесува на два сегменти:

- Надворешна адаптација (екстерна) и
- Внатрешна интерграција (интерна).⁶⁷

Во турбулентни средини, надворешната адаптација овозможува на организацијата преживување, таа се обезбедува преку споделена визија, мисија, стратегија и јасни реални остварливи цели. Додека, во тешки и турбулентни моменти интерната итеграција помага во здружувањето на заедништвото и чувството на припадност во самата организација, како и подигнувањето на организациската култура на повисоко ниво.

⁶⁶ Магдинчева – Шопова, М. (2012). *Менаџмент на организациска култура*, Софија, Богданци, стр.12

⁶⁷ Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass, San Francisco, pag. 46

2.2. Анализа на екстерните фактори на организациските промени кај компаниите

Во време на големи надворешни турбуленции една компанија не може да биде пасивен наблудувач и да очекува дека бурата ќе помине. Глобализацијата, конкуренцијата, новите пазари, големиот развој на технологијата ја прават надворешната околина на компанијата многу динамична и несигурна. Она што пред неколку години функционираше сега веќе треба да се замени со ново, се со цел надминување на сите тие притисоци кои доаѓаат од околината. Навременото откривање на потребата за организациски промени овозможува на менаџерите да се подготвуваат за следните чекори во создавањето на стратегија за идните промени. Надворешната околина на организацијата се состои од повеќе подрачја и тоа економско, технолошко, политичко, социо-културно и меѓународно подрачје.

Сите овие подрачја на директен начин влијаат врз ефикасноста и ефективноста на работењето на компанијата, вршат притисок кон компанијата и се надворешни поттикнувачи на промени. Со будно следење и детална анализа на секое подрачје, менаџерите воведуваат промени како одговор на притисоците кои доаѓаат од надворешната околина. Стапката на невработеност, зголемената конкуренција, каматните стапки, добавувачите, кредитните политики, бруто општествениот производ, приходите на населението, инфлацијата и др., се економски надворешни фактори кои влијаат врз потребата за промени кај компаниите. Со следење на истите и навременото откривање на истите овозможува донесување на одлука за промени од страна на менаџерите во вистинскиот момент. Но, не секогаш промената доаѓа од економските причини. Развојот на технологијата во последните две децении завзема епски размери. Како никогаш досега немаме толку големи технолошки иновации. Развојот на технологијата предизвикува бран на промени во сите индустрии. Технологијата денеска овозможува трансформација на самата компанија, брзина во производството и пред се бара нови вештини, методи и знаења.

Кога станува збор за социо-културното подрачје, мораме да потенцираме дека секоја земја или општество се разликува од другата земја. Различностите се големи, некои општества има други традиции, вредности и правила на однесување, додека другите имаат различни навики на однесување. Значи социо-културното подрачје е составено од различни вредности, норми, традиции, навики, ставови и демографски карактеристики, кои влијаат врз надворешните промени на компаниите. Сите овие карактеристики се различни врз база на етничката основа, населението, религијата, регионот и др. Сите различно влијаат врз компаниите и бараат различно прилагодување кон истите.

Најголемо влијаније или поттикнувач на надворешни промени е политичкото подрачје. Политичката состојба, владините регулативи, законите и подзаконските акти на директен начин влијаат врз една компанија. Често компаниите мора да се прилагодуваат на новите закони и мерки донесени од владите. Ниските или високите оданочувања влијаат врз начинот како една компанија работи. Сите овие фактори на надворешни промени влијаат врз ефикасноста и ефективноста на една компанија и бара нејзино прилагодување и почитување на истите. Освен потесната околина во која работи една компанија, врз нејзе огромно влијаније или притисок врши и пошироката околина или меѓународното подрачје. Во последните децении меѓународното подрачје зема поголем замав заради се по либералниот пазар и глобализацијата. Позитивните или негативните трендови на меѓународниот пазар влијаат и врз домашните компании.

2.2.1. Глобализацијата и либерализацијата на работењето како фактори за започнување на организациски промени

Во време на зголемување на меѓузависноста на економиите, слободна трговија и големата размена на стоки, услуги, технологии и капиатал, секоја компанија ја почувствува потребата за промени, како одговор за истите. Развојот на технологијата и информатичката технологија, брзата размена на информации доведоа до брз развој на економијата во светот. Кон крајот на 80-те и почетокот на 90-те години глобализацијата

зазема голем замав, особено по распадот на Советскиот Сојуз и отворањето на нови пазари и можности. Глобализацијата овозможи економски развој и поврзување на различните земји и економии. Денеска границите се исчезнати, додека трговијата драстично се проширува. Странските директни инвестиции, размената на искуства и вештини, размената на технологии и информации и др., на директен начин влијаат врз различните компании и нивниот начин на работење.

Зборот глобализација кој означува процес, за прв пат се појавил во англискиот јазик во 1959 година, а поимот глобалност како сосотојба се појавува во 80-те години од 20-от век (Шолте, 2008, стр. 80). Една од нај општо прифатени дефиниции за глобализацијата е тоа на Џозеф Стиглиц (Joseph Stiglitz), според кој “Глобализација е цврста интеграција на земјите и народите во светот до која се доаѓа со намалување на трошоците за транспортот и комуникациите, како и со рушење на вештачките бариери за проток на стока, услуги, капитал и луѓе преку границите”⁶⁸. Глобализацијата е процес кој влијае на голема мера врз промените во општеството, културата и економијата, промени кои се динамични и незапирливи.

Во текот на 70-те години се забележуваат најголемите промени во светската сцена, особено поради се поголемата невработеност, стагнација на производството, намалената продуктивност на компаниите, големата инфлација и др., кои го наметна потребата за нови промени, особено поттикнувањето во формирањето на помали компании кои сигурно се многу по флексибилни кон случувањата и потребата за промени за разлика од корпоративните гиганти. Во почетокот на 80-те години поттикнати по потребата за промени, особено од реформите на Маргарет Тачер и економските реформи на тогашниот американски претседател Реган, почна најголемата промена во индустриската ера, приватизацијата на големите корпорации и нивната замена со помали компании.

Глобализацијата поттикна многу поразлично однесување на компаниите, особено на компаниите кои до почетокот на 90-те години беа дел од тие земји со нелиберален пазар, компании кои беа навикнати на удобноста и сигурноста што ја имаа во

⁶⁸ Стиглиц, Џ. (2004). *Противречности глобализације*, Београд, стр. 34, пдф

добро контролираната околина. Со отварањето кон меѓународниот пазар, либерализација на пазарите, овие компании со соочија со бруталната реалност, преживување. Соочени со големите предизвици кои доаѓаат од надворешните фактори, како и со лошото менаџирање, инфраструктура и застарената технологија, овие компании беа вистински кандидати за радикални промени. Во борбата за опстанок многу од овие компании не успеаја, беа продадени, додека дел од поголемите компании беа затворени. Затворањето на овие компании остави на улица многу работници, влијаеше врз животниот стандард на граѓаните и предизвика огромни миграции на луѓе кон високо развиените земји. Но, оние компании кои успеаја да воведуваат промени и да се адаптираат на побарувањата на околината, особено на пошироката околина, успеаја да привлекуваат инвестиции, успешно се справија со конкуренцијата и успеаја да го зголемат протокот на стоки и услуги, а на директен начин имаа влијаније врз намалувањето на навработеноста и закрепнувањето на домашните економии.

Глобализацијата како концепт стана главен фактор во бизнисот во текот на последните три децении. Како феномен, глобализацијата влијаеше врз националните економии, бизнис заедниците, општеството и животната средина на различен начин, речиси сите компании беа погодени од овие промени. Кога сме кај компаниите, промените најчесто се почувствуваат кај:

Конкуренција - Глобализацијата овозможи поголема конкуренција и на директен начин влијаеше врз поттикнувањето на промени кај компаниите. Како одговор на зголемената конкуренција, компаниите мора да најдат соодветен одговор, при тоа воведувајќи промени се со цел да се намали притисокот и да се надмине неповолната ситуација. Цел на овие промени е зголемувањето на продуктивноста, воведувањето на нови производи и услуги, намалени трошоци и соодветни прифатливи цени, технолошко приспособување со современите технолошки трендови и др.

Технологијата – воведувањето на нови современи технологии е една од клучните фактори кои влијаат врз ефикасноста и ефективноста на компанијата. Како одговор за новите предизвици кои доаѓаат до глобализацијата денеска сите компании треба да бидат ориентирани кон поттикнувањето и употребата на нови технологии во

производството. Технологијата е една од главните адути во зголемувањето на конкуренцијата и квалитетот на производи и услуги. Од една страна воведувањето на нова технологија е доста скапо, но, од друга страна бенифициите од нејзината употреба се многу поголеми. Нова машина значи и поголемо производство, порационално искористување на ресурсите, забрзаност во производството, намалени трошоци и др.

Знаења и информации – Информацијата е една од најзначајните елементи во процесот на промени. Во денешно време пристапот до информации е од клучно значење. Ако една компанија ја поседува вистинската информација лесно може да ја користи во процесот на воведување на промени. Брзиот развој на информатичката технологија и брзиот трансфер на знаења и вештини денеска овозможуваат компаниите полесно да дојдат до бараната информација и полесно да ги идентификуваат надворешните извори на промени.

Глобализацијата ги поттикнува компаниите да воведуваат промени, а со тоа да бидат по флексибилни, да применуваат нови менаџерски вештини, да воведуваат нови технологии, порационално искористување на ресурсите, да стануваат поконкурентни на домашниот и меѓународниот пазар, да ја зголеми конкуренцијата и др, додека државите ги поттикнуваат да ги укинаат монополите. Освен тоа, кај државите го поттикнуваат приватизација на државни претпријатија, зголемување на протокот на услуги и стоки, економски раст и развој, укинување на вештачките бариери и др.

Позитивна страна на глобализација е и либерализацијата на трговијата. Либерализацијата ги зголеми можностите за пласман на производите и учество во поголем пазар. Отвореноста на економиите кон остатокот од светот овозможи економски раст, а на директен начин влијаеше врз начинот како оперираат различните компании.

2.2.2. Развојот на информатичката технологија и технолошкиот развој како фактори за започнување на организациски промени

Во време кога со енормни брзини на равој и ширење на технологијата, компаниите се соочуваат со дилемата, дали да се инвестира во скапата технологија, која ќе овозможи многу поголеми бенифиции или да се продложи со старата, но, не толку ефикасната технологија. Технолошкиот развој е од огромно значење за развојот и опстојувањето на една компанија. Вложувањето во нови технологии, особено во нови машини за производство, е одговор кон надворешните притисоци, со посебен акцент ка притисокот што доаѓа од се поголемите побарувања од страна на потрошувачите и притисокот од конкуренцијата. Со воведување на нови технологии во производството, компаниите ја зголемуваат ефикасноста, но исто така новите технолошки иновации овозможуваат порационално искористување на ресурсите, намалување на трошоците и зголемување на компаниските приходи. Значи, токму технолошкиот напредок е поттикнувач и извор на промени во една компанија. Доколку една компанија сака да биде во чекор со конкуренцијата мора да воведува нови технологии, било да се информатички или технолошки иновации. Технолошкиот развој тешко може да се игнорира, особено во време кога информациите се лесно достапни за било кој. Како надворешен фактор, технолошкиот развој е многу динамичен, затоа менаџерите мораат во континуитет да ги следат сите случувања во светот на технологијата и иновациите, да се во состојба навремено да реагираат на потребата за нови технологии, навремено да одговараат со нови промени и постојано да бидат подготвени за нови промени.

Денес кога зборуваме за технолошкиот напредок на една компанија, мораме да потенцираме дека истиот се изразува преку употребата на нова и подобрена технологија / машини во производството, се со цел подобрување на ситуацијата во која се ноаѓа самата компанија. Големиот развој на технологијата сам по себе ја поттикнува организациската промена во компанијата.

Со помош на новите технологии денеска зголемено е рационалното искористување на природните ресурси. Генерално технолошкиот напредок резултира со зголемената продуктивност, поефикасно искористување на ресурсите, зголемување на

производството, намалување на трошоците за производство, подобрување на квалитетот на работењето и производите, нови производи, намалени производни цени, намалување на транспортните трошоци, нови пазари и др.

Компаниите кои навремено успеваат да детектираат и воведуваат промени, како на пример, нови технологии, успеваат да создаваат конкурентска предност пред останатите компании, на тој начин тие успеваат да го зголемуваат профитот. Искористувањето од страна на компаниите со нови технологии, овозможува со помала количина на инпути да се постигне поголема количина на оуппути или конечни производи. Технологијата е клучен инпут, кога станува збор за модернизирање на една компанија. Изборот на нова технологија треба да се темели на идните предвидувања за технолошкиот развој и случувањата во околината. Промените кои доаѓаат од потребата за нови технологии се константни и динамични, но пред се непредвидливи, како што е и самиот развој на технологијата. Самиот развој и опстојување на компанијата во голема мера зависи и е условена од инвестирањето во нова опрема и машини.

Глобализацијата во денешното време не дозволува било која компанија да биде имуна на случувањата било каде во светот. Големата поврзаност на различните компании и организации, како никогаш порано не е толку жедна за информации. Развојот на информатичката технологија, особено на разните компјутерски софтверски програми, компјутери, мобилни телефони и различни технологии, како што се познатите побарувачи, овозможува доаѓање до нови информации многу побрзо. Големите развој на ИТ технологија, бара и нови знаења и вештини. Токму потребата за добро обучени кадри, со добро познавања на информатичката технологија, влијае врз начинот како работи една компанија. Денеска многу компании имаат недостиг на високо подготвени кадри кои можат да ги водат промените кои настануваат токму поради воведувањето на нова ИТ технологија. Недостигот на кадри на директен начин поттикнува и други промени, како на пример, промена во образовниот ситем. Пазарот на труд во последните три децении трпи големи измени, веќе еден к за да работи во една компанија мора да има основни познавања на компјутерски вештини. Образовниот систем почна да се реформира со отварањето на нови студии за ИТ технологијата.

2.2.3. Зголемената конкуренција и нови пазари како фактори за започнување на организациски промени

Конкуренцијата како фактор кој доаѓа од надворешното окружење има огромно влијаније врз промените во една компанија. Конкуренцијата е стара колку што е стар и самиот човек. Промените кои во текот на времето ги поттикнувал конкуренцијата влијаеле врз равојот на економијата, особено врз трговијата. Еден од клучните елементи во глобализацијата или во светската економија е токму конкуренцијата, кој поттикнува и не мирува. Адам Смит (Adam Smith) ја опишува конкуренцијата како “невидлива рака” која ја води економијата. Додека Мериам Вебстер (Merriam Webster), конкуренцијата ја дефинира како “Обид на две или повеќе страни кои дејствуваат независно, да го оневозможат бизнисот на третата страна со понудување на најпогодни услови”⁶⁹

Во време на големи промени кои доаѓаат од конкуренцијата, многу е важно компанијата да биде способна да ги совлада сите предизвици кои доаѓаат од конкуренцијата, а во исто време да успее како притисок од истата да воведо промени, се со цел и понатаму да опстојува во пазарот. Успешна е таа компанија која како одговор на зголемената конкуренција воведува успешни промени и успева да ги совладува другите компании кои нудат слични производи. Во денешните услови на голема либерализација и глобализација на пазарот постои голема конкуренција, која наметнува нови правила на игра, поттикнува радикални промени кај компаниите, а единствениот начин да се успее во тој динамичен и непредвидлив пазар е преку промени кои ќе резултираат со поголема конкуретност. Конкуретноста на една компанија е тесно поврзана со промените, особено со промени како што се:

- технолошкиот развој,
- иновациите,
- добрата информираност,
- маркетинг промоцијата,

⁶⁹ <http://www.merriam-webster.com/dictionary/competition>

- знаењата и вештини,
- развиениот претприемачки дух и др.

Развојот на технологијата, информатичката технологија, глобализацијата, нови пазари, нови барања на потрошувачите, сите овие компоненти влијаат врз конкуренцијата. Компанијата која што успева навремено да одговара на овие предизвици успева да создава конкурентна предност над останатите компании кои произведуваат слични производи. Според Мајкел Портер (Michael Porter) постојат пет фактори кои во суштина влијаат врз конкурентноста на една компанија, како што се:

- конкурентноста
- заканата од влез на нови компании,
- заканата од субститути,
- моќта на купувачите и
- моќта на снабдувачите.⁷⁰

Сите овие фактори влијаат врз ефикасноста на една компанија, затоа од суштински значање е претприемачот, менаџерот или самиот сопственик да е во состојба да ги следи и навремено да реагира на нив. Само со превземање на навремени чекори за промени, менаџерите ќе можат да ја зајакнуваат позицијата на компанијата на пазарот. Информациите за силата и слабостите на своите конкуренти, овозможуваат создавање на стратегија за делување и зголемување на конкурентската моќ.

Новите пазари и конкуренцијата, влијаат врз одлуките на менаџерите при започнување на промени. Промената во компанијата треба да биде одговор на заканите кои доаѓат токму до овие два фактора. При влегувањето во нов пазар, менаџерот треба да утврди со што ќе се соочува на каква конкуренција ќе најде, кои се слабостите и кои се силните страни на конкуренцијата, бројот на компании кои произведуваат слични производи, нивниот капацитет на производство, технологија што ја поседуваат и др.

Обезбедувањето на добра позиција на новиот пазар бара агресивен маркетинг, но пред се промени кои ќе му овозможуваат на компанијата поинаков начин на

⁷⁰ Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, 1979

работење и производство од останатите компании во новата средина. Во трката за поголем пазарен удел, многу компании инвестираат во нова технологија (машини, опреми и софтверски програми), воведуваат нови менаџерски вештини, нови производи и услуги и др., се со цел да бидат пазарни лидери. Станувањето пазарен лидер е друго, но одржувањето на титулата лидер е сосема друга етапа во светот на конкуренцијата. Притисокот со кој се соочуваат денес компаниите е голем, но, желбата за профит и освојување на нови пазари е уште поголема. Само оние компании кои навремено успеваат да ги детектираат изворите на промени и во исто време да започнат со добро подготвена стратегија за промени, успеваат да опстојуваат во денешната пазарна “џунгла”. А во “џунгла” само силните и оние кои се адаптираат на средината успеваат да опстојуваат.

Конкуренцијата претставува фактор кој секогаш ќе влијае врз пазарот, особено врз една компанија, затоа игнорирањето од страна на менаџерите на истата ја осудува компанијата на пропаст. Со добро подготвена стратегија и со вистинските информации менаџерите можат да се спуштаат во процесот на промени како единствена можност за преживување и напредување во новата средина. Компаниите кои ги прифаќаат промените и истите навремено ги имплементираат во нивното работење, имаат поголема шанса да обезбедат подобра позиција на пазарот, особено при влегувањето на нов пазар. Значи, навременото имплементирање и спроведување на промени на компанијата му овозможува конкурентска предност. Во освојувањето на нови пазари компаниите мора да се сочаат со промените кои ги наметнува новата средина. Брзината на откривањето на потенцијалните извори на промени, брзината во имплементацијата и спроведувањето на истите, влијае врз добивањето време кои што е клучно во самиот процес на промени. Бизнис правило е дека кој стигнува прв ја добива круната. Создавањето на такви промени од страна на компанијата кои се тешко за имитација од страна на другите компании, како и понудата на нови производи и услуги или поевтини супститути на веќе постоечките производи и услуги, е вистински рецепт за успех на една компанија. Создавањето на таква конкурентска предност што тешко ќе биде да се следи од останатите компании, како и одржување на компанијата во добра кондиција е ствојство на лидер / менаџер кој што поседува доволно знаење и вештини за организациските

промени, но пред се, знае како да создава повољна клима за вработените да го следат во процесот на истите.

2.2.4. Демографски промени, социјални трендови и миграции како фактори за започнување на организациски промени

Во светот на бизнисот демографските движења претставуваат показател или се поттикнувачи на промени кај бизнис заедниците. За една компанија демографските карактеристики на пазарот претставуваат клучен елемент за идните движења на самата компанија. Успешноста на една компанија зависи токму од познавањата на сите тие движења. Со текот на времето многу успешни компании пропаднале поради неуспешното следење на демографските движења, на пример, клучно за една компанија која произведува видео игри е старосната граница на населението. Во еден пазар каде старосната граница е многу висока, сигурно дека продажбата на видео игри нема да биде иста со пазарот каде популација е многу помлада. Лошото следење или недоволната информираност за демографските движења, доведува до стратешки грешки што можат да ја чинат компанијата многу. Демографските движења се клучни за компаниите кои сакаат да влегуваат во нов пазар, не е исто продажбата на производи во Кина, со продажбата на производи во некоја од земјите во Европа. Бројот на населението, куповната моќ, приходите по жител, се само дел од показателите кои влијаат во одлуките за влегување во нов пазар и какви промени се бараат од компанијата.

Демографските промени се надворешни фактори кои имаа огромно влијание врз работењето на компаниите, особено влијаат врз поттикнувањето на промените како одговор на сите тие притисоци кои доаѓаат од демографските движења. Една компанија веќе не може да биде статична кон сите тие случувања во светот, но и дома. Во последните децении во светот се случуваат огромни демографски промени, светот веќе не е ист. Демографските промени се поттикнати од:

- огромните миграции кон високо развиените земји,
- одлив на работната сила,

- одлив на високо образовните лица,
- големата невработеност во земјите во развој
- се постарото население во Европа,
- наталитетниот бум во Африка и делови на Азија и др.

Сите овие фактори влијаат врз светската економија и политика. Но, исто така влијаат и врз локалните економии и компании. Една компанија мора да ги има на ум сите овие случувања пред да одлучи да инвестира или да се прошири. Во процесот на воведувањето промени кај една компанија влијание имат и демографските промените во населението, старосната структура, вработеноста, образовниот систем, мобилноста на работната сила, приходите и др.

Демографските промени во последните децении се многу брзи и сложени, нарушувањето на демографската структура на населението кај одредени земји предизвикува вистински проблем за економијата. Во 21-от век непромислено е занемарувањето на сите тие промени, компаниите се принудени да менуваат како последица на се поголемото движење на производи и услуги, како и растот на побарувачката и понудата на светскиот пазар. Веќе ништо не е исто, светот е едно огромно село. Денеска поради ваквите трендови многу големи компании од високо развиените земји мора да се иселуваат во земјите во развој. Па така, германската компанија за производство на автомобили има своја производна линија во Кина, земја каде работната сила е многу поефтина, скандинавски компании обработуваат сокови од тропско овошје, а компании во Балканот ги шијат последните модели од познатите модни куќи.

Голем проблем преставува стареењето на населението во развиените земји, а од друга страна големиот наталитет во неразвиените земји. Соочени со овој проблем многу компании се принудени на порадикален чекор, односно преместување на компаниите од една земја во друга земја, каде освен понудата на ефтината работна сила, трошоците за производство и одржување на компанијата се многу помали. Денеска како одговор на демографските промени, компаниите во високо развиените земји, особено во Јапонија и Јужна Кореја пристапуваат кон автоматизација на производството и

минимализација на човечкиот фактор, што претставува нова ера на промени во работењето на компаниите.

Еден од проблемите со кои се соочуваат денеска многу земји е миграцијата. Миграцијата е социјален феномен и присутна во сите општества, се јавува како последица на различни историски, социјално и културни разлики. Постојат многу причини за миграција, но во денешно време најприсутна е мигрирањето поради економски причини. Обично овој вид на миграција се одвива од неразвиени земји кон земјите од западниот свет. Во последните децении зголемен е и бројот на луѓе кои се принудени да мигрираат поради воените конфликти, исто така мигрирањето забележува значителни промени во поглед на интензитетот, како и во однос на социо-економските карактеристиките на мигрантите. Миграцијата го забрзува процесот на стареење на населението во земјата на потекло, додека земјите кои ги примата истите добиваат млада популација, а во последно време и образована работна сила. Често младите поради тешките економски услови, невработеноста се принудени да мигрираат во други земји. За многу високо развиени земји миграцијата претставува свежа работна сила, која влијае врз проблемот што тие земји го имаат со намалениот наталитет и стареењето на населението.

Ефектите од миграцијата се чувствуваат и кај земјата домаќин, но и во земјата на потекло. Често мигрантите праќаат пари дома, но и често особено помладите мигранти дома се враќаат со подобро образование, вештини и капитал, што позитивно влијае врз целокупната економија. Знаењата и вештините, но и капиталот што го донесуваат со себе мигрантите овозможува отварање на нови компании, кои се многу по различни и поефикасни од веќе постоечките компании. Принудени од поголемата конкуренција, постоечките компании мораат да воведуваат нови промени како одговор на ново отворените компании, кои се многу помодерни и се раководени по нови современи менаџерски вештини. Искуствата што ги имаат стекнати во високо развиените земји, поранешните мигранти ги пренесува дома, со што поттикнуваат нов бран на промени во управувањето и работењето на компаниите. Така што поранешни мигранти стануваат двигатели на новата ера на модернизација и промени на компаниите, вистински промотори на економските вредности.

3. Видови организациски промени

За време на промени менаџерите често се соочуваат со тоа како да се одговара на појавената потреба за промени. Постојат неколку видови на организациски промени кои менаџерите можат да ги усвојуваат во постигнување на нивните цели. Генерално постојат два концепти на промени во организацијата:

- еволутивни промени и
- револуционерни промени.⁷¹

Еволутивните промени се постепени, чекор по чекор и минимални. Цел на овие промени е да се направат постојани подобрувања, се со цел да се прилагодуваат на промените во средината. Најпознати видови на еволутивни промени се:

- теоријата на социо–техничкиот систем и
- total quality management (TQM)
- управување со цели.

Теоријата на социо-техничкиот систем (Sociotechnical Systems Theory⁷²), ја нагласува важноста на социјалните и техничките аспекти во процесот на промени во една организација, односно ја нагласува и го поттикнува партнерството на вработените во организацијата со технологијата.

Total quality management (TQM – Total Quality Management⁷³) претставува тековен и постојан напор на сите функции во организацијата за да се најдат нови начини за подобрување на квалитетот на добрите и услугите што ги нуди организацијата.

Додека управувањето со цели ја потенцира важноста на редовните состаноци помеѓу менаџерите и вработените, се со цел да се оцени ефикасноста на

⁷¹ Tushman, L. M. & O'Reilly A. Ch. (1996). *The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, California Management Review. Vol.38, No.4, pag. 8-30, http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Tushman_&_OReilly_1996_Ambidextrous_Organizations.pdf

⁷² George, M. J. & Jones R. G. *Understanding and Managing Organizational Behavior* - Sixth Edition, Prentice Hall, USA, pag.539

⁷³ George, M. J. & Jones R. G. *Understanding and Managing Organizational Behavior* - Sixth Edition, Prentice Hall, USA, pag.539

работењето, одредувањето на идните цели, како и можните пречки и предизвици при воведувањето на организациски промени.

За разлика од еволутивните промени, револуционерните промени се брзи, динамични и широко фокусирани. Тие често настапуваат поради нефункционирање или не исполнување на надворешните барања на компанијата, и потребно е да се направат значителни промени во краток период, се со цел да се задржи ефикасноста на организацијата. Постојат три видови на револуционерни промени (Georg, & Jones, 2002), и тоа:

- реинженеринг,
- реструктуирање и
- иновации.⁷⁴

Реинженеринг (reengineering⁷⁵) претставува радикален редизајн на процесите во една организација, особено на бизнис процесите, се со цел постигнување на поголемо подобрување на перформансите на организацијата како што се квалитетот, услугите, брзината и трошоците.

Реструктуирањето (restructuring⁷⁶) е една од главните оружја на менаџментот во една компанија и се употребува како метод и стратегија за радикални промени во компанијата. Кога една компанија се обидува да ја поедноставува својата организациска структура со елиминирање на одделенија или нивоа во хиерархијата, намалување на бројот на вработени, како и намалување на оперативните трошоци, го употребува моделот на реструктуирање.

⁷⁴ George, M. J. & Jones R. G. *Understanding and Managing Organizational Behavior* - Sixth Edition, Prentice Hall, USA, pag. 539

⁷⁵ George, M. J. & Jones R. G. *Understanding and Managing Organizational Behavior* - Sixth Edition, Prentice Hall, USA, pag.543

⁷⁶ George, M. J. & Jones R. G. *Understanding and Managing Organizational Behavior* - Sixth Edition, Prentice Hall, USA, pag.544

Моделот на иновации (innovation⁷⁷) претставува успешно користење на знаења, вештини и ресурси за да се создаваат нови технологии или нови производи и услуги, со цел да се промени тековната состојба со ново посакуваната состојба, како одговор на се поголемите барања на клиентите.

Исто така во литературата се среќаваат различни критериуми за поделбата на организациските промени, и тоа според:

- широчината,
- длабочината и
- временската димензија.

Според широчината, организациските промени можеме да ги делиме на:

- инкреминални и
- радикални.

Инкреминалните промени се извршуваат во циклус, односно организацијата повремено се менува и се обидува да се воспостави деловна рамнотежа која е под континуиран притисок на промените во опкружувањето. Додека радикални промени подразбираат темелна промена на организацијата и деловната филозофија. Ништо не е поштедено од повторно промислување, редизајн или реинженеринг.

Според длабочината се подразбира степен на новини што се носат со промените. Тие можат да бидат:

- плитки – се менува во мал обем, и
- длабоки – се менува со висок степен на внесување новини.

Според временската димензија можат да бидат:

- антиципативни – промени што настануваат пред причините за промените навистина да почнат да дејствуваат, и

⁷⁷ George, M. J. & Jones R. G. *Understanding and Managing Organizational Behavior* - Sixth Edition, Prentice Hall, USA, pag.545

- реактивни – претпријатијето се приспособува на новонастаната состојба предизвикана со настанатите промени.

Се среќаваат и други видови на промени, како што се, Balanced Scorecard, Organisational Cultur Change, Quality Management, Knowledge Management и Learning Organization (способност за учење) базирано на учењето на Peter Senge и неговата книга *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*⁷⁸.

Според Исак Адигес, промените можат да се поделат на:

- Развојни - Развојните промени претставуваат решавање на тековните проблеми предизвикани од односот на фирмата кон промените во средината, неменувајќи ја суштински организациската култура, односите и филозофијата на фирмата.
- Трансформациски – Преминот од една во друга фаза бара круцијални промени во определени компоненти на организацијата, ако се сака опстанок и развој. Во спротивно, фирмата стагнира и според степенот на промени во средината побрзо или покасно пропаѓа.⁷⁹

3.1. Делумни наспроти радикални промени

Во денешно време сите компании со соочуваат со потребата за промени. Тие се насекаде. Но, што е она што успешните компании ги прави поразлични од останатите, промената. Улогата на промената најдобро го опишува Чарлс Дарвин (Charles Darwin), таткото на Теоријата за еволуцијата: “нема да преживее најсилниот од видовите, ниту најинтелегентните, туку оној што најмногу ќе се адаптира на промените”⁸⁰. Токму оние организации кои ќе успеваат навремено да ги дектектираат потребите за промени и на истите ќе одговорат со соодветни промени, успеваат да опстојуваат. Во зависност од причината промените можат да бидат:

- делумни (инкрементални) или

⁷⁸ Senge, M. P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, pdf

⁷⁹ Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Детра, Скопје, стр.59

⁸⁰ Charls Darwin 1809-1882, English biologist and father of the evolution theory

- радикални.⁸¹

Делумните промени значат постепено пораст, напредување на ефикасноста на работењето на една компанија, односно константно подобрување. Суштината на овие промени е создавањето на мали промени кои нудат постојани подобрувања и на тој начин на организацијата им овозможуваат постепено да се воведуват. Овој вид на промени се јавува на релативен подолг временски период, со многу мали флукуации во нивниот интензитет. Делумните (инкрементални) промени во краток временски период не овозможуваат големи подобрувања, односно тие промени се мали, па дури не забележливи. Делумните или инкременталните промени се одвиваат постепено, чекор по чекор, додека промената се темели на иницијативата на самите вработени, но, ова не значи дека овие промени не можат да бидат иницирани и од менаџерите и клиентите. Токму менаџерите со поттикнување на делумни промени, ги мотивираат вработените во иднина да се токму тие поттикнувачи на идните делумни промени. Кој друг ја знае организацијата и потребите за промени подобро од самите вработени. Овие промени овозможуваат некои работи да се извршуваат подобро и во поголем обем. Делумните (инкременталните) промени во основа можат да бидат:

- реактивни и
- проактивни.⁸²

Реактивните инкрементални промени се појавуваат под притисок на надворешна сила, односно, кога надворешните сили ги поттикнуваат промените и организацијата мора да одговара на истите со воведувањето промени во помал или поголем степен.

Проактивните инкрементални промени настануваат кога во самата организација преовладуваат сили коли сакаат да ја менуваат старата состојба на status quo, со ново посакувана состојба.

⁸¹ Bacer, M. , Knudsen, Th. & Stieglitz, N. (2007). *Managing radical and increamental change: Organizational search in changing environments*,

<http://www.frankfurt-school.de/clicnetclm/fileDownload.do?goid=000000408204AB4>

⁸² <http://www.referenceforbusiness.com/management/Pr-Sa/Reactive-vs-Proactive-Change.html>

Во литературата се забележуваат три главни карактеристики на делумните (инкрементални) промени и тоа:

- Прва карактеристика за делумните промени е дека истие се насочени кон: постоечките процеси, постоечките структури и постоечките технологии. Делумно (инкреминалните) промени се промени со мал ризик од несупех бидејќи се поединечни промени наместо општо планирани промени и се насочени кон тековните процеси, како и постоечката технологија и структура.
- Втора карактеристика е на делумните промени е тоа што при нивно воведување ризикот е многу мал за неуспех. Самите овие промени се иницирани од вработени кои се во дното на хиерархијата и се насочени кон подобрување на работата како и кон подобрување на постоечката структура и технологија.
- Трета карактеристика на делумните промени е што при воведување на истите отпорот е многу мал и речиси незабележлив. Со овие промени вработените се обидуваат да направат подобрување на веќе постоечките процеси, додека проблемот е многу мал.

Позитивна страна при имплементацијата на инкременталните промени е што иницијативата за ваквите промени доаѓа од индивидуалци, вработени лица во организацијата, кои добро ја познаваат проблематиката, додека, друга позитивна карактеристика е и малата неизвесно и малиот отпор што се јавува за време на процесот на промени. Делумните (инкременталните) промени можат да бидат насочени кон:

- промени насочени кон луѓето,
- промени во технологијата,
- промени во структурата на организацијата и
- промени насочени кон луѓето, технологијата и структурата на организацијата (сите заедно и во истовремено).

Денес во современи услови, забрзани и динамични промени предизвикани од окружувањето организациите не можат да бидат успешни само доколку се базираат на делумно (инкрементални) промени, значи мали, делумни, постепени, континуирани

промени. Денеска менаџерите / лидерите треба да бидат свесни дека организациите опстојуваат во динамично и современо окружување, каде промените се брзи и постојани, истовремено се и потребни брзи и поголеми промени. Организациите морат да тежнеат кон порадикални, крупни, трансформациски промени, промени кои од корен ќе ја изменат или обновуваат самата организација. Токму концептот на радикалните промени се состои од крупни организациски промени, концепт на организационата трансформација, обновување и пресоздавање на самата организација, коренита промена на организацијата. За разлика од делумно (инкрементални) промени кои одеа чекор по чекор, постепено, радикалните промени се промени потребни за да ја преобликуваат, реструктурираат, трансформираат организацијата во сите нејзини деловни процеси.

Во време на големи турбуленции и непредвидлива околина потребни се радикални промени, нова структура и процеси. Трансформацијата е една од главните карактеристики на радикалните промени. Со трансформирањето на организациите, на компаниите им се отвараат нови можности, се менува стариот начин на работење, се воведуваат нови производи, технологии, а пред се се менува организациската структура. Трансформацијата како радикална промена ги вклучува сите елементи на организацијата, таа е голема и сеопфатна промена која влијае во широчината и во длабочината на организацијата. Најпрвин радикално се менува стратегијата како функционира организацијата, со нова стратегија која генерира промени во организацијата. За разлика од делумно (инкрементални) промени, радикалните промени се ризични и непредвидливи, тешко е однапред да се предвиди нивниот тек и исход.

Карактеристични црти на радикалните промени се:

- трансформацијата на целата организациска структура,
- воведување на нови технологии,
- производството на нови производи се со цел освојување на сигурен пласман и пристап до нови пазари и
- создавањето на сосема нова организациска структура и менаџмент.

Според Џон Котер, постојат неколку методи на имплементација на радикални промени во организацијата и тие се:

- Реинженеринг (Reengineering),
- Реструктурирање (Restructuring),
- Програми за квалитет (Total Quality Management - TQM),
- Спојување и превземање (Mergers and Acquisitions),
- Стратешки промени.⁸³

Реинженерингот претставува радикален пристап во трансформација на организацијата. Овој концепт на радикална промена првпат ја разработил Мишел Мартин Хамер и Џејмс Чампи (Michael Martin Hammer and James A. Champy) во 1993 година во нивното дело “Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution”. Целта на ова радикална промена е отфрлувањето на стариот систем и воведување на нов подобар систем, односно, за разлика на другите радикални методи на промени, реинженерингот тежнее кон “рушење” на постоечките процеси, нивно напуштање и замена со потполно нови поефикасни процеси.

Реструктурирањето како метод и стратегија на радикалните промени во една организација, претставува вистински предизвик, кој повеќе се применува во развиените пазарни економии и во економиите во транзиција. Реструктурирањето е динамичен процес на расклопување на една компанија со цел подобрување на нејзината ефикасност, а со тоа и нејзината вредност и профитабилност. Во овој процес на расклопување вообичаено е делови од компанијата да одат на продажба, како и намалување на работната сила. Овој метод најчесто се користи кога некоја компанија банкротирала, е под стечај или е превземена од друга компанија.

Реструктурирањето како метод и стратегија на радикалните промени може да се појави во неколку други форми и тоа:⁸⁴

- downsizing,

⁸³ Kotter, P. J. (1995). *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, Free Press, pag.19

⁸⁴ <http://www.openlearningworld.com/books/Corporate%20Strategies/Restructuring/Restructuring.html>

- downscoping и
- leveraged buyouts.

Downsizing⁸⁵ или намалување е метод на реструктурирање со кои се намалува бројот на работна сила и бројот на одделенија во една компанија, со цел подобрување на ефикасноста, конкурентноста и продуктивноста. Намалувањето или редуцијата на бројот на работници е карактеристично за downsizing промените иако не се останува само на тоа, туку има и други последици, како што се преместувањето, трансфер, предвремена пензија, флукуација и др.

Downscoping⁸⁶ претставува метод и стратегија на радикални промени во една компанија која предизвикува истата стратешки да се реструктурира. Ова промена повеќе се користи во САД отколку во европските компании. Користејќи downscoping, организацијата се концентрира на основната дејност, а со тоа ја подобрува конкурентноста.

Leveraged Buyouts⁸⁷ претставува метод на радикални промени каде самите менаџери ја купуваат компанијата, односно менаџерите со купувањето на имотот или акциите на компанијата ја превземаат истата во свои раце. Постојат три вида на leveraged buyouts и тоа, менаџерски откуп, откуп на вработените и откуп на целата компанија.

Програмите за квалитет (Total Quality Management-TQM) претставуваат комбинација на различни методи од реинженерингот и реструктурирањето на организацијата. Програмите за квалитет придонесуваат за трансформација на организацијата и тоа преку воведување на различни пристапи за зголемување на квалитетот. Целта на програмите за квалитет е подобрување на квалитетот, како и зголемување на продуктивноста.

⁸⁵ Warui, K. S., Kimemia, M., Mungara, M, Bateyo. & Njau, M. J. (March, 2015). *In-Depth Analysis of Restructuring as a Business Transformation Strategy*, Social and Basic Sciences Research Review, Volume 3, Issue 2, pag.196, ile:///C:/Users/Client/Downloads/464-986-1-SM.pdf

⁸⁶ Warui, K. S., Kimemia, M., Mungara, M, Bateyo. & Njau, M. J. (March, 2015). *In-Depth Analysis of Restructuring as a Business Transformation Strategy*, Social and Basic Sciences Research Review, Volume 3, Issue 2, pag.196, ile:///C:/Users/Client/Downloads/464-986-1-SM.pdf

⁸⁷ Warui, K. S., Kimemia, M., Mungara, M, Bateyo. & Njau, M. J. (March, 2015). *In-Depth Analysis of Restructuring as a Business Transformation Strategy*, Social and Basic Sciences Research Review, Volume 3, Issue 2, pag.197, ile:///C:/Users/Client/Downloads/464-986-1-SM.pdf

Спојувањето (Mergers) претставува стратегија и метода на радикална промена кога две фирми доброволно се интегрираат. Значи, спојувањето секогаш е доброволно. Превземањето (Acquisitias) претставува стратегија на една компанија која вклучува купување, ако не и 100% купување на друга компанија, со цел целосно превземање на контролата на компанијата.

3.2. Стратешки промени кај компаниите

Секоја компанија која се соочува со промени, пред да одговара на нив потребно е да има добро подготвена стратегија, план за идните активности што на компанијата ќе му овозможуваат да се движи од една точка кон друга посакувана позиција. Цел на секоја промена е постигнувањето на стратегиска предност. Менаџерите се фокусираат на четири главни стратешки промени и тоа:

- промени во технологијата,
- промени во производството и услугите,
- промени во структурата и
- промени во културата.

Сите овие промени овозможуваат полесна транзиција или постигнување на целите на компанијата, доколку за истите се подготвува добра стратегија за промените. “Стратегијата дава одговор на многу клучни прашања што се поврзани со искористувањето на одредени ресурси и поволности што ни ги нуди опкружувањето (внатрешни и надворешни) за да се минимизираат тешкотиите во процесот на остварување на поставените организациски цели”⁸⁸. Во динамичното окружување, каде промените се постојани и речиси непредвидливи, компаниите мора да се прилагодуваат на сите тие надворешни и внатрешни извори на промени за да опстојуваат. Менаџерите се соочуваат со голем притисок од страна на сите тие промени, кои и тоа како влијаат врз ефикасноста на компанијата. Она што одлично функционираше во минатото, денес треба да се менува со

⁸⁸ Стефановска, Л. (2014). *Основи на Стратегискиот Менаџмент: Стратегиска имплементација*, Бизнес академија Смилевски, Скопје, стр. 14

ново поефикасен и подинамичен начин на работење и управување. Тоа што пред три години значеше новина во светот на технологијата, денес треба да се замени со нови современи машини и опрема. Според Питер Дракер, “ако сакаш нешто ново, ќе мора да престанеш да направиш нешто старо”.

Соочени со промените што се менуваат и зголемената конкуренција, се повеќе компании се борат да го обезбедуваат својот опстанок. Многу веќе имаат разбрано дека клучот за успех е да се трансформира начинот на кој тие функционираат (Beer, Eisenstat and Spector, 1990, pag. 158). Конкуренцијата не покажува милост, таа ги диктира правилата на игра. Во игра за опстанок, освојување на нови пазари, конкурентност и нови производи, една компанија мора да се менува, адаптира и однесува според правилата на игра. Лидер е онаа компанија која што успева со стратешки промени во структурата, културата, производството и технологијата, да ги наметне и диктира правилата и условите на игра.

3.2.1. Промени во технологијата и нивната примена кај компаниите

Во ерата на големи технолошки иновации и развој, во светот веќе ништо не е исто. Секојдневните иновации во технологијата го прават животот полесен, но во исто време покомплициран. Големиот развој на технологијата во последните две децении целосно го сменија начинот на живеење. Развојот на информатичката технологија, следено со големите технолошки иновации, во корен ја променија динамиката на начинот на работење на компаниите.

Технологијата како целина, претставува извор на промени кај компанијата. Технологијата како никогаш досега не била толку присутна во работењето и функционирањето на компаниите. Со развојот на технологијата потребни се и нови промени кај компаниите, нови знаења, методи, алатки и техники, значи технологијата поттикнува нови вештини, знаења, учења, примена и умешност во управувањето со нив. Токму овие потреби влијаат врз промените во работниот процес на компаниите, но и во создавањето на нови работни места кои порано ги немаше. Исто така ова предизвикува и

друг бран промени во самите компании, не секој може да управува со технологијата. Се менува структурата на работниците, денес технологијата бара нови добро образовани кадри, способни за управување со истите.

Без разлика колкав е позитивниот ефект од новите технолошки иновации и промени, компаниите мора да се прилагодуваат на нив. Големиот развој на технологијата и промените што тие ги поттикнуваат кај различните компании овозможуваат зголемена ефикасност и ефективност, подобар квалитет на производите и услугите, зголемена продуктивност, брзина во производството, пониски цени на производството, рационално искористување на ресурсите, намалени трошоци, нови производи и услуги и др.

Со воведувањето на промени, нови технологии во производството, компаниите се соочија со нов предизвик, барањето на квалификувани работници, луѓе со соодветни знаења и вештини за да управуваат со истите. Интезитетот на промени предизвикувани од технологијата варира од компанија до компанија, но едно е сигурно дека сите компаниии кога и да е мораат да преминат низ процесот на технолошки промени. Секој добро обучен менаџер мора будно да ги следи сите случувања во светот на технологијата и иновациите, особено на тие технолошки иновации кои на директен начин влијаат врз подобрувањето и зголемувањето на ефикасноста и ефективноста на неговата компанија. Факт е дека најголема причина за промени во денешните компании се технолошките иновации кои влијаат и на структурата и на човечкиот капитал во компаниите.

Технологијата има големо влијание врз работењето на компаниите, затоа опстанокот на денешните компании е тесно поврзано со употребата на нови современи технологии. Технологијата постојано се менуваа и станува се покомплексна, што претставува поголема потреба за пообучени кадри, вешти да одговорат на новиот начин на работење. Врз основа на функцијата што технологијата ја има во една компанија разликуваме три области на дејствување и тоа:

- технологија за производство,
- технологија на процесите и

- информациска технологија.

Сите овие области на дејствување на технологијата во една компанија преставуваат промени за компанијата и истите бараат соодветен пристап за решавање. Овие области се тесно поврзани една со друга, промената во било која област се одразува и врз работењето на другите области, при тоа предизвикувајќи други промени. Технолошките промени мора континуирано да се следат, надградуваат и унапредуваат во согласност со интезитетот на нивниот развој и времето.

3.2.2. Промени во производството и услугите предизвикани од конкуренцијата

Конкуренцијата како концепт и практика произлегува од последните светски трендови што ја движаат светската економија. Во книгата “Прв, најдобар или различен”⁸⁹, Џон Б. Јексон (John B. Jackson) најдобро ја опишува конкуренцијата, “да се биде прв значи дека имаш предноста над останатите, најдобар, поседувааш високо квалитетни производи и услуги, да си различен, значи дека на клиентите им нудиш нешто што останатие го немаат”. Сето ова создава конкурентска предност. Нешто што секоја компанија ја посакува. Кокуренцијата како надворешна промена предизвикува бран на промени во секоја компанија, било да се тоа промени во производството или во услугите што ги нуди истата. Често компаниите се принудени на промени поради се поголемиот притисок што доаѓа од конкуренцијата, што во време на глобализација и либерализација на пазарите е толку присутен, што само оние кои што навремено успеваат да го детектираат и навремено да одговорат со нови подобри, поефтини, различни производи и услуги, опстојуваат. Конкурентноста на компанијата се наметнува како императив и е тесно поврзан со иновациите, знаењата и вештините, новите технологии, ефикасноста и ефективноста на компанијата, како и понудата на високо квалитетни добра и услуги.

⁸⁹ Jackson, B. J. (2006). *Firs, Best, or Different: What evry entrepreneur needs to know about niche marketing*, Dog Ear Publishing, pdf

Зголемената конкуренција влијае врз одлуките на менаџерите за започнување со процесот на промена на нивните производи и услуги. Тие мора да бидат свесни дека само со промена на производите и услугите, како и со редицајнирање и добивање на попривлечен облик, можат на компанијата да му овозможуваат добар пласман на пазарот. Секоја промена во производот значи и нов посовремен производ, со добар дизајн и облик, соодветен на потребите на времето и пазарот. Ваквите промени во производите се поатрактивни за потрошувачите. Сите овие промени се прават за да се задоволуваат барањата на купувачите. Под притисок на нови барања од потрошувачите, како и од зголемената конкуренција, компанијата се одлучува за создавање на нов производ или редицајнирање на веќе постоечкиот. Како што се зголемува потребата за нови технологии, така се зголемува и потребата од нови поразлични производи, како одговор на се поголемата конкуренција на пазарот и новите барања од страна на потрошувачите.

Денес многу компании поминуваат низ промени во производите и услугите не само со креирање на нови производи и услуги, туку и со подобрување на веќе постоечките производи и услуги, усовршување според барањата на пазарот. Со создавањето на добро подготвена стратегија, со добро подготвена анализа на случувањата во пазарот, компанијата особено менаџерите почнуваат со процесот на промени на производството и услугите, чии промени се многу ризични, особено кога незнаеме како потрошувачите ќе реагираат на нив.

Воведувањето на нова технологија во производството на добра и услуги е еден од најдобрите чекори во процесот на промена, од причина што знаеме дека обично новата современа технологија овозможува поголемо производство, побрзо, поквалитетно, поефтино, но и поразлично од останатите произведени добра и услуги на пазарот. Создавањето на навика на компанијата да воведува иновации во производството на добра и услуги, како и навика во воведувањето на чести промени во подобрувањето на постоечкото производство, компанија која е ориентирана кон континуираното иновирање на производството, значи успешно справување со конкуренцијата.

3.2.3. Промени во структурата и начинот на организација на работата

Секоја организација треба да води сметка за својата структура, односно на начинот на организирање на работата. Структурата претставува составен дел на организација, со внатрешни врски и односи. Проектирањето или подобрувањето на работата на организацијата претставува континуиран процес, кој во денешно време е условен од постојаните надворешни и внатрешни промени во опкружувањето. При вакви промени организациската структура не треба да биде статична или пасивен набљудувач во целиот тој процес, напротив таа мора да се промени во согласност со потребите и барањата на компанијата. Организациската структура е директно поврзана со целите на компанијата. Организациската структура е систем кој се користи да се дефинира хиерархијата во рамките на една организација.

Во денешно време на големи компании, со голем број на вработени и самата организациска структура е по комплицирана. Поделбата на работните задачи е значаен елемент за успешно функционирање и работење на компанија. Затоа за да се направи правилна поставеност на структурата, треба да се знаат сите задачи кои се извршуваат во неа. Како што расте организацијата, така расте и структурата во неа. Координацијата претставува битен елемент на правилното функционирање на организацијата, затоа таа може да биде:

- Хоризонтална – која овозможува поврзување на вработените на исто хиерархиско ниво, развој на комуникацијата во самата организација, и
- Вертикално – која овозможува поврзување на самиот врв на организацијата со останатите нивоа на хиерархија.

Добрата координација овозможува правилно функционирање на самата структура во организацијата. Карактеристично за структурата е тоа што таа се однесува на начинот на работење, на ресурсите и вработените, како и на нивното распоредување која влијае врз ефикасноста на самата организација. Со промени во организациската структура, се обидуваме да дојдеме или обезбедиме поголема ефикасност и ефективност во работењето на компанијата, значи со промени во структурата се обидуваме да го

зголемиме квалитетот на извршените задачи, подобрување на извршените задачи, поекономичен начин на извршување на истите, како и успешно остварување на компаниските цели. Структурата е составен дел од организацијата, односно преку добро поставената структура, организацијата ја зголемува ефикасноста во користењето на ресурсите, ефикасноста на извршените задачи и обврски. Како значаен фактор во една организација, структурата овозможува стабилен развој и раст на истата, односно постигнување на работните цели.

Постојат неколку детерминанти кои имаат свое влијание врз организациската структура:

- Стратегијата – овозможува определување на организациските задачи врз основ на ридизајн на организацијата и во исто време влијае врз изборот на ресурси и човечките ресурси, како и ја определува средината во која тие ќе ги реализираат своите активности.
- Средината – во зависност од сепенот на стабилност на состојбите, може да биде:
 - a) стабилна,
 - b) променлива,
 - c) турбулентна и
 - d) транзитивна.⁹⁰

Во зависност од состојбите се наметнува различен дизајн на структура во организацијата.

- Технологијата – ја наметнува потребата на посложена структура или поточно на поголем број на менаџерски нивоа, покомплицирана хиерархија, постојан надзор во работењето, како и поголема потреба за координација на активностите на сите нивоа на функционирање.
- Вработените – структурата зависи од бројот на вработени, колку поголем број на вработени, толку посолжена структура. Една организациска структура се соопи од менаџерски и неменаџерски кадар. Менаџерите управуваат со вработените, односно со организацијата и влијаат врз изборот на цели, на начинот како ќе

⁹⁰ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџментот*, ЦИМ, Скопје, стр.273-279

бидат реализирани тие цели, додека, немацкерсиот кадар во зависност од орбарзованите има исто така влијание во поставувањето на цели и начинот на нивно постигнување.⁹¹

Зад успешните компании стои успешно поставена структура, која не е случајна или резултат на среќа. За успешно функционирање на организациската структура потредно е менаџер / лидер, човек кој знае како, кога и зошто?, да интервенира во самата структура со поттикнување на промени кои често се динамични и непредвидливи. Само со промени во начинот на работењето на структурата и нејзино адаптирање на надворешните промени, компанијата може успешно да напредува. Организациската структура на компанијата поминува низ промени од различни причини и тоа: економски, зголемената кокуренција, нови технологии, нови производи, но пред се воведувањето на нови менаџерски вештини. Мотото “добро поставена организациска структура, не се менува”, претставува типичен проблем за компании кои се сочуваат со недостиг на идеја, волја и мотивација за напредување. Нефлексибилноста на компанијата е поттикнувана од самата структура која не сака или има тенденција на отпор кон промените. Не секогаш вработените се придружуваат кон некоја иницијатива за промени само затоа што некој мисли дека нешто треба да се промени. Најголем отпор кон промените доаѓа од самата структура на организацијата.

Организациската структура не треба да биде статична, таа треба да се менува, подобрува и преобликува според потребите на компанијата, според економските и технолошките трендови. Неминовните промени треба да бидат поттикнувачи на промените во структурата, но и начин на развој на истата. Виталноста на структурата зависи и од знаењата, вештините и начинот на мотивирање на самиот менаџер. Менаџерите се клучни играчи во целиот процес на промени во структурата, тие знаат како да мотивираат, управуваат и воведуваат промени во структурата, според потребите на компанијата во согласност со можностите. Реорганизирањето на структурата не е процес без крај. Како и секој процес на промена, постои почетна фаза, промени и завршна фаза. Само со добро подготвена стратегија, знаења и вештини, како и со комуникација, особено

⁹¹ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџментот*, ЦИМ, Скопје, стр.273-279

со комуникација на визијата за промени, менаџерите можат да почнат со процесот на промени во структурата на организацијата. Менаџерите се оние кои утврдуваат дали организациската структура е соодветна или не во постигнувањето и извршувањето на дадените задачи и цели на компанијата.

Структурата е она што ги поврзува активностите и ресурсите во компанијата. Со менувањето на стратегијата на делување на компанијата, потребни се промени и во структурата на компанијата како одговор на подинамичното опкружување и притисок од конкуренцијата. Промените во стратегијата значи и донесување на одлука за промени и во политиките, плановите и работната клима во компанијата, односно промени во целокупната структура на компанијата. Овие промени се радикални и во суштина се менува начинот на работење и функционирање на компанијата. Често ваквите радикални промени не се поддржуваат од страна на вработените и тешко може да се остваруваат или спроведуваат. Истражувањата покажуваат дека при подобрување и усовршување на структурата на организацијата, односно при таквите промени во структурата, менаџерите и вработените во организацијата повеќе одат на делумни (инкрементални) промени, наместо со радикални, бидејќи таквиот постепен, делумен начин на промени на самата структура е речиси незабележителен, мал и не создава отвор кон истите, за разлика на радикалните промени. Ваквите делумни промени во структурата придонесуваат поголема ефикасност и ефективност во начинот на работење во компанијата.

Имплементацијата на соодветни структурни промени е до големо значење за компанијата, особено во успешното остварување на целите. Следењето на работата и функционирањето на структурата во согласност со потребите на компанијата, претставува вистински предизвик за секој менаџер. Тајмингот и успешноста на истите, зависи од способноста на менаџерите да ги утврди сите недостатоци во работењето на истата, можностите од новите промени, како и начинот како истите ќе бидат имплементирани без поттикнување на незадоволство и отпор. Само со добро организирана структура и добро организација на работата во организацијата можеме да одиме напред, како и да се носиме со се поголемата конкуренција која што доаѓа од опкружувањето.

3.2.4. Промени во културата и нивното влијание врз

работењето на компаниите

Луѓето се составен дел од организацијата и се фактор за ефикасно и ефективно работење на истата и како такви тие имаат свои ставови, норми и вредности. Значи ставовите, нормите и вредностите на вработените во една компанија ја претставуваат организациска култура. Организациската култура претсатвува ситем на вредности, норми, ставови, верувања, заеднички својства, методи и др. Културата претставува “начин на кој ги правиме работите во организацијата”⁹². Секоја организација има сопствена култура. Како феномен таа влијае врз севкупното работење на компанијата.

За ефикасна имплементацијата на промената во компанијата, треба да се промени и организациската култура, поточно, речиси секој процес на промени во одреден сегмент на организацијата бара и паралелен процес на промени во организациската култура, без разлика дали станува за делумни промени или радикални промени. Формирањето на стратегија за организациски промени бара и преиспитување на постоечките системи на вредности, дали истите се компатабилни со визијата и мисијата, и дали истите овозможуваат нормално теченије на процесот на промени.

Организациската култура се развива и манифестира на различен начин во различни организации, промените во културата на една компанија се манифестираат различно од промените во друга компанија. Значи организациската култура го определува идентитетот на една организација. “Организациската култура може да се дефинира како концепт кој го креира индентитетот на претпријатијето и истата е содржана во ставовите, верувањата, вредностите кои ги определуваат организациските норми, амбиентот и климата во претпријатијето, очекувањата на вработените и претпријатијето, нормите и правилата на однесување во рамки на претпријатијето, формалните и нефромалните правила, симболи, ритуали, традицијата, навиките, обичаите во претпријатијето како начинот-јазикот на меѓусебната комуникација”⁹³.

⁹² Петковски, К. *Водството и ефективната комуникација*, Кирил Дандар, Битола, стр.117

⁹³ Магдинчева – Шопова, М. (2012). *Менаџмент на организациска култура*”, Софија, Богданци, стр.13-14

Промените во културата на една компанија се потребни поради одржување на ефикасноста на високо ниво. Во време на големи промени, промените во културата треба да бидат почести, односно за нивна имплементација потребно е голем напор од страна на менаџментот. Тие се бавни и бараат поголемо внимание. Секоја добро имплементирана промена во културата на компанијата создава белег кој што овозможува зголемување на конкуренцијата, подобрување на климата за работа во самата компанија, помодерно функционирање, како и зголемувањето на чувството на припадност на вработените кон компанијата. Промените во културата не секогаш се лесни и доброприфатени. Само со добра стратегија и мотивација, менаџерите можат да се спуштат во процесот на промени. Наградувањето и унапредувањето на вработените, создавањето на поволна клима за промени, добрата комуникација и мотивација, прават луѓето да ги прифатат промените. Менаџерите мораат да имаат јасна претстава што сакаат и која е целта.

Со промените во културата менаџерите сакаат да ја зголемуваат и унапредуваат ефикасноста на организацијата, како и подобрување на веќе поставените правила, норми, верувања и ставови, како и однесувањето на вработените во рамките на самата организација. Освен менаџерите во создавањето на добра организациска култура значајно влијание има и личноста на сопственикот, неговите ставови, емоции, расположение и интелегенција. Организациската култура влијае врз однесувањето на сите вработени во компанијата, вклучувајќи ги и менаџерите и самиот сопственик. Токму лубезноста, почитувањето, слободата и еднаквоста, како позитивни карактеристики на сопственикот влијаат врз создавањето на позитивна клима во самата компанија што директно влијае и врз работењето на истата. Таа / тој станува основа за начинот како ќе се развиваат вредностите и нормите, создава следбеници, на тој начин неговите позитивни вредности, ставови и норми се пренесуваат на вработените, создавајќи организациска култура, пример за другите.

При промени на организациската култура, промената треба да започне од самиот врв на компанијата, со промената на културата на менаџерите, бидејќи, токму менаџерите диктираат начин на однесување и работење, создаваат ставови и верувања, и

поттикнуваат и наметнуваат ставови, верувања и норми над останатите вработени. Во период на промени, менаџерите се оние кои создаваат атмосфера за промени и тие определуваат каков систем на вредности е прифатлив за компанијата, а што не е. Улогата на менаџерите е во изградбата на модел на идеална култура за компанијата, која што се менува паралелно со промените во опкружувањето.

Добро поставената организациска култура влијае врз работењето на компанијата. Создавањето на култура која е соодветна на барањата на пазарот влијае врз ефикасноста и ефективноста на компанијата, создава поволна клима за работење и функционирање, како и зголемување на продуктивноста. Често пати добрата култура создава лојални работници, но пред се и лојални клиенти, што во денешно време претставува реткост.

4. Анализа на модели на организациски промени

При процесот на организациски промени, менаџерите често се соочуваат со дилемата за тоа како, зошто и кога?, да почнуваат и кој модел на промени е најсоодветен за нивната организација. Во литературата постојат многу познати модели на организациски промени и тоа:

- Моделот на Курт Левин (Kurt Lewin) од три фази:
 - одмрзнување (unfreezing),
 - промени (changes) и
 - замрзнување (refreezing).
- Модификација на моделот на Курт Левин од Шеин и Липит (Schein and Lippitt)
- Моделот на Џон П. Котер (John Kotter) од осум чекори:
 - воспоставување на чувство на ургентност,
 - создавање на коалиција,
 - создавање на визија за промени,
 - комуницирање на визијата,
 - отстранување на пречките,

- генерирање на краткорочна победа,
- консолидирање на добивката и
- институционализација на промените.
- Моделот на McKinsey од 7S
 - стратегија (strategy),
 - структура (structure),
 - системи(systems),
 - заеднички вредности (shared values),
 - вештини (skills),
 - вработени (Staff) и
 - стил (Style).
- Моделот на Kübler – Ross од пет фази:
 - негирање (denial),
 - гнев (anger),
 - договарање (bargaining),
 - депресија (depression) и
 - прифаќање (acceptance).
- Транзицискиот модел на Вилијам Бриџес (William Bridges) од три главни фази:
 - Крај, губење и напуштање (ending, losing and letting go),
 - Неутрална зона (neutral zone) и
 - Новиот почеток (new beginning).

Имплементацијата на овие модели на организацијата му помага во премин од една состојба во друга посакувана состојба. Секој модел е различен и во суштина има единствена цел, успешно спроведување на процесот на промени во организацијата, постигнување на целта. Заедничко за моделите на организациските промени се поделеноста на фази на делување, фазите се меѓусебно поврзани, додека напредувањето од една фаза во друга е условена од успешноста на претходната фаза. Секој развоен стадиум во процесот на промени е добро планиран, однапред подготвен и има свои карактеристики.

4.1. Моделот на Курт Левин

Курт Левин (Kurt Lewin) како социјален психолог се смета за основоположник на теоријата на организациски промени. Својот пионерски модел на организациски промени го креирал во доцните 40-те години од минатиот век. Во 1947 година во неговото дело “Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change”, ги поставува темелите на организациските промени со неговата теорија од три фази одмрзнување – промени – замрзнување (Unfreezing–Moving–Freezing)⁹⁴.

Според Курт Левин и неговата теорија на факторите за организациските промени, сите организации се системи кои се наоѓаат во баланс на движечки и на спротивставени сили, што значи ако немаме промени системот стагнира. Секогаш има барем две генерални групи на сили, оние кои се за промени и на оние кои се за постојаната состојба. Овие два збира на фактори во организацијата секогаш се спротивставени. Кога факторите се подеднакво усогласени, организацијата е во состојба на инерција, и не се менува. За да се овозможи организацијата да се менува, менаџерите морат да најдат начини да ги зголемат факторите за промени и да ја намалат отпорноста кон промените.⁹⁵

Курт Левин ја објаснува организациската промена со помош на коцка мраз. Ако имаме голема коцка мраз, но, она што го сакаме е конус од мраз, што правиме? Прво мораме да го топиме мразот за да можеме да го промениме (одмрзнување), водата од мразот го обликуваме во посакуваната форма (промени), и на крај обликуваната вода во вид на конус мораме да ја зацврстиме (замрзнување)⁹⁶.

За да започнеме со процесот на организациски промени прво мора да се разбира зошто мора да се случуваат промените, која е целта и придобивките од истата?

⁹⁴ Lewin, K. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, pag.34-35 pdf.

⁹⁵ Џонс, Р. Г. & Џорџ, М. Џ. (2008). *Современ Менаџмент*, Глобал комуникации, Скопје, стр.458

⁹⁶ The Pivotal Network, *Lewin's change management model: understanding the three stages of change*, www.consultpivotal.com/lewin's.htm

Според Курт Левин “мотивацијата за промени мора да се генерира пред да започнат промените”. Трите фази на промени на Левин се тесно поврзани една со друга, промените не се одвиват паралелно, туку одделно, во различен временски период. Секоја фаза има свои карактеристики, така и начинот на промени се одвива различно. Преминот од една во друга фаза може да е само по завршувањето на промените во претходната фаза. Преминот во друга фаза без целосно завршување на промените во претходната фаза креира проблеми кои на крај резултираат со неуспех на процесот на промени.

Прва фаза: **Одмрзнување (Unfreeze)**

Процесот на промени според Курт Леви започнува со првата фаза – одмрзнувањето, со одмрзнување на постојаната состојба или “status quo” на организацијата и преминување кон самиот процес на промени во организацијата. Самиот почеток на одмрзнувањето почнува во самиот врв на организациската хиерархија и нивната поддршка за процесот на промени. Со одредувањето што треба да се промени почнува процесот, кој вклучува подготовка на организацијата за промени и подготовка на вработените истите да ги прифатат како неопходен процес. На вработените им се објаснуваат проблемите и потребата за промени и тоа:

- Зошто се потребни промени ? и
- Што ќе се промени ?

Од огромна важност во оваа фаза е создавањето на потреба за промени. Важно е пораката што ја пратиме до вработените која покажува дека со тековната состојба веќе не може да продолжи и дека потребни се промени како одговор на истата. Промени во организацијата почнуваат од сржта или јадрото на организацијата, потребно е да се предизвикаат вредностите, верувањата, ставовите и однесувањата на самата организација.

Во првата фаза се мотивираат луѓето за промени, градиме доверба и се воспоставува поголема комуникација. За да успее процесот на промени во организацијата потребно е да се гради доверба помеѓу вработените и тимот за промени. Комуникацијата е клучен елемент за успешноста во првата фаза. Менаџерите треба да ја комуницираат визијата за промени, исто така треба на вработените да им се објасни и стратегијата за

промени во организацијата. Комуникацијата треба да биде честа, искрена и во сите правци. Само со добро комуницирање менаџерите можат да ги разбираат сомнежите и грижите на вработетните, како и недоразбирањата што настануваат во текот на овој процес.

Одмрзнувањето како прв дел од процесот на промени е најтежок и најстресен. Со форсирањето на организацијата да ги преиспита своите основи, можеме ефикасно да создаваме контролирана криза, што предизвикува силна мотивација во барањето нова рамнотежа. Без оваа мотивација нема да има ефект било која значајна промена.

Втора фаза: **Промени (Change)**

Процесот на транзиција од една во друга фаза, од одмрзнување во втората фаза или промени, не се случува преку ноќ. Само кога првата фаза – одмрзнувањето ќе биде завршена и тоа успешно, можеме да преминиме во втората фаза – промени. Успешноста на првата фаза и тоа како влијае врз успешното започнување на втората фаза на промени. Втората фаза – промени, промените обезбедуваат премин од старата состојба кон бараната или посакуваната состојба. Работите почнуваат да се движат, самиот Курт Левин оваа фаза ја има наречено “moving”⁹⁷ или движење. Напуштањето на стариот начин на работење и движењето кон новиот посакуван начин на работење, претставува клучен момент во целиот процес на промени во организацијата. Клучна улога во овој процес имаат менаџерите, лицата задолжени за промените. Во оваа фаза, менаџерите мора да ги мотивираат вработените, да ги објаснуваат придобивките од промените, но пред се да ги подготвуваат вработените за тоа што доаѓа.

При процесот на промена, настануваат разни ситуации, често проследени со гласини. На ова мора да се одговори искрено и јасно, како промената ќе влијае врз сите. Со цел да се прифатат промените и да се придонесе во успешноста на промените, вработените треба да разбираат каков корист ќе имаат од промените. Во овој дел од втората фаза, комуникацијата станува се почеста. Проблемите не се толерираат и за истите

⁹⁷ Kurt Lewin: “Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change”, pag.35 pdf.

се бара брзо решение. Вработените се вклучуваат активно во самиот процес, се бара акција за промени.

Во процесот на промени често настанува и отпор кон истите. Не секој ќе се придружи во напорите за успешно спроведување на промени, често вработените не ја разбираат потребата за промени. Лошата комуникација и нејасната визија претставуваат пречка во процесот на движење кон целта. Претпоставката дека промените се неопходни и дека се во корист за самата организација, и како такви мора да се прифатат од страна на вработените во организацијата, мора да се избегнуваат и често претставуваат замка за недоволно информирани менаџери.

За време на промени, ќе има и луѓе кои ќе бидат оштетени од промените, особено оние кои имаат корист од “status quo”, додека на други ќе им треба време да ги дознават продобивките кои ги носи промената. Несигурноста што владееше во првата фаза, полека почнува да слабе, а промените почнуваат да ја завземаат посакуваната форма.

Трета фаза: **Замрзнување (Refreeze)**

Во третата фаза во процесот на промени во организацијата, кога веќе промените почнуваат да земаат облик, вработените го имаат прифатено новиот начин на работење, организацијата е подготвена да замрзнува. Во оваа фаза кога вработените се чувствуваат сигурни, а промените веќе го имаат посакуваниот облик и се стабилизираат, тогаш се преминува кон замрзнување или институционализација на промените, што значи дека промените се дел од секојдневната работа во организацијата. Замрзнувањето како фаза е многу важна, бидејќи преставува крај на еден процес или поточно крај на транзицијата на организацијата од еден облик кон друг посакуван облик. Без неа вработените ќе бидат фатени во транзициска стапица на промени каде работите нема да се одвиваат како што треба и ништо нема да се направи со полн капацитет.

Често се случува после направените промени во една организација вработените полека да се вратат на стариот начин на работење. Од овие причини институционализацијата на промените помага во зачувување на ново настанатата состојба,

како и зачувување на новиот начин на работење. Промените стануваат дел од структурата и културата на организацијата.

Во третата фаза, замрзнувањето, треба да се прослави успехот на промени, ова помага луѓето да се чувствуваат блиски со организацијата, но исто така помага следните промени да бидат полесно прифатени и поуспешни. Промените се константни во многу организации. Без третата фаза, замрзнувањето, тешко дека ќе се справиме со следните иницијативи за ефективни промени во организацијата.

Според моделот на промени од три фази на Курт Левин, за промени потребно е да се одмрзне состојбата и да се почне процесот на движење кон посакуваните цели. Не секогаш, промените ќе бидат прифатени од страна на вработените. За преминот од една состојба во друга посакувана состојба потребно е време, многу знаење и вештини, но пред се вистински лидершип, луѓе со визија, подготвени да ги водат останатите низ процесот. Едно е сигурно, кога промените ќе почнат сите луѓе во организацијата треба да се свесни дека никогаш повеќе ништо нема да биде исто.

Во последните два децении моделот од три фази на Курт Левин често е критикуван. За многумина тој е премногу едноставен и неефикасен, за други, тој е прилагоден само за мали промени и за мали организации кои претпоставуваме работат во стабилна средина. Една од основните критики на моделот на промени на Левин е токму третата фаза – замрзнувањето, дека истата не може во целост да се примени во големи модерни организации, односно дека истата не може да се примени во организации кои се под влијание на опкружувањето, токму опкружувањето ја наметнува потребата од постојани промени. Моделот на промени на Левин на крајот не е статичен како што сметаат и сакаат да го претставуваат критичарите, туку напротив, тој е во согласност со идејата дека промената претставува патување кое нема крај туку само можни паузи.

4.1.1 Модификација на моделот на Курт Левин од Шаин и Липит

I. Модификација на Моделот на промени на Курт Левин според Едгар Шеин

Едгар Шеин (Edgar Schein) ги дискутира три чекори од Моделот на промени на Курт Левин како три фази на промени и ги опишува начините како да се одмрзне организацијата, односно да се придвижи од состојбата на “status quo” во идна посакувана состојба и конечно замрзнување на промените. Исто како Курт Левин, организациските промени Шеин ги дели во три фази, со мала разлика во содржината на фазите. Според Шеин, првата фаза одмрзнувањето го претставува на начинот на работење и исто така влијае врз луѓето во организацијата да ги прифатат промените, тие мора да почувствуваат потреба за промена, односно, незадоволство од состојбата на “status quo”. Потоа, откако е воведена потребата од промени и посакуваната промена, луѓето ќе го видат јазот меѓу старата состојба, она што постоеше и ново посакуваната состојба. Шеин во првата фаза креира чувство на вина или нервоза. Како резултат на вина, луѓето ќе бидат мотивирани да го намалат јазот и да ги постигнуваат посакуваните промени. Левин оваа фаза ја нарекува одмрзнување, или создавање на мотивација за промени⁹⁸. Со цел да биде продуктивно и ефикасно и ефективно остварувањето на потребните промени, луѓето мора да се чувствуваат психички безбедно, односно Шеин ја потенцира потребата од креирање на психолошка сигурност⁹⁹. Тие мора да бидат уверени дека движењето / промената нема да предизвика за нив понижување, казна, или губење на самопочит.

Терминологијата за втората фаза, "движење или менување", го вклучува она што Шеин го нарекува "когнитивно реструктурирање"¹⁰⁰. Целта на втората фаза е да им помогне на луѓето да ги согледаат и да одговорат на работите поинаку во иднина. Со цел втората фаза да биде ефективна, луѓето мора да се идентификуваат со новите примери за когнитивно реструктурирање. Идентификација на луѓето / вработените со новиот модел, лидер или консултант за промени, што овозможува полесно прифаќање на промените.

⁹⁸ Schein, H. E. *Organizational Culture and Leadership* – Third Edition, Jossey-Bass, pag.320

⁹⁹ Schein, H. E. (1987). *Organizational Culture and Leadership: It's Role in Organization Development* – Second Edition, Volum 2, Addison – Wesley Publisher, pag.27

¹⁰⁰ Schein, H. E. *Organizational Culture and Leadership* – Third Edition, Jossey-Bass, pag.325

Исто така, тие треба да се здобијат со нови, релевантни информации кои можат да им помогнат да се движат напред кон потребните промени.

Шеин ја сегментира третата фаза замрзнувањето (Refreezing) - во два дела:

- самостојно (индивидуално ниво) и
- во односите со другите (интерперсонално ниво).

Со цел промените да се направат постојани, луѓето мора лично да го прифатат променетиот начин на вршење на работите како комфорен дел од нивните авто-концепти. Тие, исто така, мора да се осигураат дека нивните ставови и однесување се во согласност со системот и односите со другите, од кои и двете мора да станат "замрзнати", односно, постојано променети.

II. Фази на теоријата на промени на Липит (Lippitt)

Роналд Липит (Ronald Lippitt) ја прошири Теоријата на промени во три фази на Левин. Имено, Липит во соработка со соработниците Ватсон и Вестлеј (Watson and Westley 1958) ја создадоа теорија на седум-чекори, која се фокусира повеќе на улогата и одговорноста, отколку на еволуцијата на промената. Информациите континуирано се разменуваат во текот на целиот процес на промени.

Седумте чекори според Липит се следниве:

- Дијагностицирање на проблемот.
- Проценка на мотивацијата и способноста за промени.
- Проценка на ресурсите и мотивација на агентот на промени. Ова ги вклучува посветеноста на агентот за промена да се промени, сила и издржливост.
- Изберете прогресивни објекти за промени. Во овој чекор, се развиваат акциони планови и се воспоставуваат стратегии.

- Улогата на агентите за промени треба да бидат избрани и јасно разбрани од сите страни, така што очекувањата ќе бидат јасни. Примери на улоги се: мажоретка, олеснувач, и експерт.
- Одржување на промената. Комуникацијата, повратните информации и координативната група се основните елементи на овој чекор од процесот на промени.
- Постепено прекинување од односот на помагање. Агентот за промени треба постепено да се повлече од неговата улога во текот на времето. Ова ќе се случи кога промените ќе бидат дел од организациската култура.¹⁰¹

Разликата во модификацијата на Липит во споредба со основниот модел на Левин е во самите фази во процесот на промени, односно креирањето и завршувањето на промените. Липит, Ватсон и Вестлеј истакнуваат дека промените со поголема веројатност ќе бидат стабилни, доколку тие се прошират во соседните системи или на подделови на системот кои се погодени од истите во исто време. Промените се подобро вкоренети. Два примери се следниве:

- поединецот се соочува со другите проблеми на сличен начин, повеќе бизниси го усвојаат истиот тип на иновации, или
- проблемот се шири на други сектори на истиот бизнис.

Колку имитацијата станува пораспространета, толку повеќе однесувањето се смета за нормално.

4.2. Моделот на Џон П. Котер (John P. Kotter) од осум чекори

Повеќе од три децении д-р Џон Котер светски познат експерт по менаџмент на промени набљудувал безброј менаџери / лидери и различни организации како се

¹⁰¹ Kritsonis, A. (2005). *Comparison of Change Theories*, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Volume 8, Number 1, <http://qiroadmap.org/download/Phase%201%20Resources/Kritsonis,%20Alicia%20Comparison%20of%20Change%20Theories.pdf>

обидуваат да се трансформираат или спроведуваат нивните стратегии за промени. “Триесет години истражување од страна на лидершип гуруто д-р Џон Котер докажа дека 70% од сите поголеми напори за промени во организацијата не успеваат”¹⁰². Зошто тие не успеваат ?

Во 1996 година, Џон Котер, во неговата книга “Leading Change” го претстави процесот на промени од осум чекори (The 8- Step Process for Leading Change). Преку овој модел на промени кој поминува низ 8 чекори Хардварскиот професор д-р Џон Котер на организациите им преставив модел како да се избегне неуспехот и да стануваат вешти во воведувањето на промени. Во текот на многуте години на истражување Котер успевал да ги идентификува и извади успешните фактори кои влијаат врз успешноста на процесот на промени и истите да ги имплементира во процесот од осум чекори.

Овој модел на организациски промени е сличен на процесот на Lewin-Schein (процесот е предложен од Курт Левин, а потоа доработен од страна на Едгар Шејн) и тоа:

- Одмрзнување - потребата од промени и подготовка на терен за промени.
- Промени – имплементација.
- Замрзнување – стандардизирање и мерење на резултатите.

Првите четири чекори во моделот на промени на Котер се фокусирани во процесот на одмрзнување (unfreezing), односно вработените кои ќе бидат инволвирани во промените мораат да знаат зошто се потребни промени. Во следните три чекори се случува промента (change), и последниот чекор го претставува процесот на замрзнување (refreezing), односно ново настаната состојба.

Моделот на Котер поминува низ осум чекори низ кои се одвиваат промените:

Чекор 1 - Воспоставување чувство на ургентност

Чекор 2 - Создавање коалиција

Чекор 3 - Создавање на визија за промени

¹⁰² RBSGROUP, *The 8-step process for leading change: Dr. Kotter's methodology of change leadership*, http://www.rbsgroup.eu/assets/pdfs/2013_THE_8-STEP_PROCESS_FOR_LEADING_CHANGE.pdf

Чекор 4 - Комуницирање на визијата

Чекор 5 - Отстранување на пречките

Чекор 6 - Генерирање на краткорочна победа

Чекор 7 - Консолидирање на добивката

Чекор 8 - Институционализација на промените ¹⁰³

Предност на овој модел е самиот процес на имплементација кој е лесен и се базира на моделот чекор по чекор (Step by Step), и самата транзиција е полесна кај моделот на осум чекори. Самиот процес на имплементација трае долго што многу менаџери и организации го оценуваат како најголема негативност на самиот модел, и прескокнувањето на било која фаза го загрозува, па дури го уништува самиот процес на промени.

Денес се повеќе менаџерите ја разбираат потребата од промени, соочени со нови владини политики, зголемување на конкуренцијата, развојот на технологијата и др., организациите мора да се прилагодуваат на сите тие промени. Како одговор на овие предизвици организациите знаат дека тие мора да превземаат мали организациски промени најмалку еднаш во годината и големи организациски промени секој четврта или петта година (Kotter and Schlesinger, 2008, pag.132). Според Котер и Шлесингер, менаџерите можат да ги подобруваат нивните шанси за успех во процесот на промени, и тоа: ¹⁰⁴

1. Со добра анализа на актуелната ситуација во организацијата, анализа на проблемите и причините за појавувањето на овие проблеми. Анализата треба да не упатува и покаже со која брзина треба да се реагира на настанатите проблеми и каков вид на промени се потребни за отстранување на настанатата состојба.

¹⁰³ Kotter International, *8-STEP PROCESS*, <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

¹⁰⁴ Kotter, P. J. & Schlesinger, A. L. (July-August, 2008). *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>

2. Анализа на факторите поврзани со потребните промени. Дел од оваа анализа се и пашањата поврзани со самиот процес, кој ќе спротивставува на промените и зашто?, кој ја има потребната информација?, со кого треба да се соработува?, и др.
3. Со избор на стратегија според горенаведените анализи.
4. Со добро наблудување на процесот на спроведување на промените. Мониторирање е потребно за откривање на неочекуваните проблеми и отпор кои можат да влијаат негативно врз самиот процес.

Процесот на промени во осум чекори (The 8- Step Process for Leading Change)

Процесот на промени во осум чекори од Џон Котер (The 8- Step Process for Leading Change) е одвива и тоа:

Чекор 1 - Воспоставување чувство на ургентност

Во првата фаза во процесот на промени потребно е да се развива чувството на ургентност за промени, се открива потребата за промени, односно потребата од настанување на промени. Стариот начин на работење треба да се напушти и со помош на промени да се воведат нов посакуван начин на работење. Неефикасноста и неефективноста во работењето на организацијата веќе не може да се толерира, потребни се промени. Во самиот почеток се развива чувството на ургентност за промени, состојбата е алармантна. Состојбата на “Status quo” во организацијата мора да се менува, истата не дозволува организацијата да напредува и успешно да работи. Од овие причини мора да се напушта старата состојба, потребни се промени во организацијата. Оваа помага да се предизвика почетната мотивација за работите во организацијата да почнуваат да се движат.

Многу важно во првата фаза е комуникацијата. Со воспоставување на добра комуникација и искрен дијалог со вработените во организацијата се овозможува полесно прифаќање на потребата за промени од страна на истите. Комуникацијата треба да биде во сите правци и за време на целиот процес на промена во организацијата, од првиот чекор па се до последниот осми чекор.

Во брзањето да се направи план и да се превзема акција, повеќето компании го игнорираат овој чекор – односно блиску до 50% од компаниите кои не успеаја да ги направат потребните промени, грешат уште на самиот почеток.¹⁰⁵ Идентификацијата на потенцијалните закани и можности се дел од оваа фаза, затоа битно е да на паничине и да не скокаме пребрзо во следната фаза без однапред направените подготовки, односно успешно завршување на првата фаза.

Чекор 2 - Создавање коалиција

Во втората фаза на промени низ која поминува организацијата според моделот на Левин, потребно е создавање на критична маса, маса која треба да ги изврши промените и која треба да изврши влијание врз останатите во организацијата во прифаќање и извршување на организациските промени. За ова потребно е тим, тим кој имаат поддршка и симпатии од клучните луѓе во организација и од самите вработени.

Идентификувањето на вистинските лидери во организацијата и создавањето на коалиција или “тим за промени” на влијателни луѓе чија моќ потекнува од различни извори, работна титула, експертиза, статус и др., помага во ефективното креирање на промени и работењето како тим. Многу е важно создавањето на коалиција, тим од луѓе кои ќе успеваат да ја придобијат довербата на вработените во процесот на промени, но исто така и во самиот тим потребно е да се има голема доверба помеѓу себе. Луѓето во тимот мораат да имаат заеднички цели во кои тие веруваат, за да можат успешно да ги направат потребните промени.

Чекор 3 - Создавање на визија за промени

Во третата фаза во процесот на промени потребно е формулирање на визија, визија која што ќе ја објаснува иднината на самата организација. Создавањето на визија овозможува вработените во организацијата полесно да сфатат што се бара од нив, која е целта и кон што се движи организацијата. Главни цели на една јасна визија се:

- Прво, таа ги поедноставува многуте детали и одлуки.

¹⁰⁵ RBSGROUP, *The 8-step process for leading change: Dr. Kotter's methodology of change leadership*, http://www.rbsgroup.eu/assets/pdfs/2013_THE_8-STEP_PROCESS_FOR_LEADING_CHANGE.pdf

- Второ, ги мотивира вработените да превземат акција и да се движаат во вистинска насока, иако првите чекори се тешки и болни.
- Трето, помага во координација на активностите на брз е ефикасен начин.

Во третата фаза се формулира визијата која треба да се оствари, а потоа се развива стратегијата која ќе го оствари тоа. Јасната визија претставува вистински водач во текот на промени, преку визијата вработените добиваат јасна слика за тоа како ќе изгледа организацијата по промените. Таа мора да биде фокусирана, флексибилна и лесна да се пренесува и комуницира на вработените. Визијата мора да биде дел од самиот процес, без нејзе промените се невозможни. Ефективната визија има шест клучни карактеристики:

- возможни,
- пожелни,
- изводливи,
- фокусирани,
- флексибилни и
- комуникативни.

Чекор 4 - Комуницирање на визијата

Комуницирањето на визијата претставува клучен елемент во целиот процес на организациски промени. За потребите на промените се создава нова визија. Таа претставува слика за процесот на промените, цел на истите. Визијата мора постојано да биде комуницирана на вработените, низ целиот процес, од чекор до чекор, со добро комуницирање и со јасна визија за тоа кон што се движиме на самите вработени му олеснуваме, а додека на организацијата му овозможуваме полесна транзиција кон поскауваните цели.

За визијата се зборува многу често, така вработените позитивно реагираат на неа и на промените. Визијата се употребува често во секојдневните одлуки и во решавањето на проблемите. Демонстрираме такво однесување какво што сакаме од останатите вработени во организација. Поважно од кажаното е направеното. Затоа

лидерите стануваат пример за тоа како треба да се однесуваме и работиме. Визијата без дела е само парче хартија.

Чекор 5 - Отстранување на пречките

Ниту една промена не поминува без отпор, пречки. Остарнувањето на пречките претставува вистински предизвик за менаџерите во организацијата. Во петата фаза многу е важно да се отстрануваат сите пречки кои оневозможуваат останатите во организацијата да се движат напред во остварувањето на целите. Често пречките во процесот на промени во една организација доаѓаат од самите вработени. Не секој сака промени, не секој сака да им се придружи на тимовите за промени. Важно е луѓето кои се спротивставуваат или претставуваат бариери за промени се идентификуваат и отстрануваат навремено. Исто така важно е да се препознаваат и наградуваат луѓето кои овозможуваат процесот на промени да предложи со посакуваната динамика.

Чекор – 6 - Генерирање на краткорочна победа

За организацијата при воведување на промени важно е креирањето краткорочни победи, начин на кој на вработените ќе им се даде на знаење дека промените течат како што треба и дека се на вистинска насока. После еден месец или една година во зависност од видот на промените, потребни се резултати кои може да ги видат вработените. Краткорочните победи мора да бидат видливи, и истите мора да бидат поврзани со напорите за промени. Таквите победи докажуваат дека жртвувањето, потешкотиите и неизвесноста на крај се исплатува. Ништо не мотивира повеќе од успехот.

Генерирање на краткорочна победа подразбира вработените во почетокот да видат некоја придобивка од извршената промена, нешто што ќе покажува дека крајот се исплатува. Краткорочните победи овозможуваат продолжување на процесот на промени. Зголеменото чувство дека нешто е постигнато, дека напорите не се залудно ја зголемуваат мотивацијата за работа, исто така тие овозможуваат повратна информација дека процесот полесно се доближува кон посакуваната цел.

Во оваа фаза се креираат краткорочни цели кои лесно се постигнуваат, со секоја постигната цел “победа” мотивацијата за наредните процеси на промени ќе се

зголеми. Ја прославуваме успешноста на имплементација. Со секоја постигната цел се наградуваат оние кои помогнале во постигнувањето на истата. Постигнувањето на краткорочни победи ги подобрува перформасите и оневозможува на вработените да го блокираат процесот на промени. Со краткорочните победи создаваме поволна клима за постепено напуштење на оваа фаза и преминување во следната фаза во процесот на промени, односно во консолидирање на добивката.

Чекор – 7 - Консолидирање на добивката

Котер тврди дека многу промени не успеале, бидејќи победата е прогласена прерано. Отпорот секогаш е присутен, без разлика дали сте успешни или не. Тоа што успешно сте ги поминале претходните фази не значи дека успехот е загарнтиран. Во ова фаза не смее да се дозволува работите да се релаксираат, ниту не смее да си дозволиме краток одмор или пауза. Напуштањето на промените пред тие да се конечни значи и пропаст на целиот процес. Брзите победи се само почеток на она што треба да се направи за да се постигне долгорочната промена. Новиот начин на работење и однесување треба да станат дел од организациската култура за да се осугури долгоречен успех. Никако не смееме да прогласиме победа и процесот да го напуштиме. Потребно е време за промените да стануваат дел од организацијата. Често се случува по прогласувањето на победа и напуштање на истата вработените постепено да се вратат на стариот начин на работење, затоа е потребно консолидирање на добивката. Секој успех дава можност да се анализира она што овозможи победа и она што може во иднина да се подобри.

Чекор – 8 - Институционализација на промените

Институционализацијата на промените подразбира потреба од создавање на пишан документ со кој ќе се оствари нормалното функционирање на организацијата во новонастанатата состојба. По долгиот и напорен процес на промени постигнатиот успех треба да биде истакнат, а сите учесници наградувани. Постигнатите резултати мораат да се вкоренат во самата организација, да стануваат дел од неа. Во осмата фаза лидерите докажуваат дека ново настаната состојба е многу по ефикасна од старата, и дека истите ќе овозможуваат поголем ефикаситет во работењето. Успехот треба да биде видлив, додека

новите норми, вредности и обичаи треба да се зајакнуваат и истите да се наградуваат. За време на долгиот процес на промени организацијата ќе изгуби луѓе, но во исто време нови ќе се истакнуваат како идни лидери. Важно е организациските лидери да продолжат да ги подржуваат промените, тоа важи и за вработените и нововработените. Ако ја изгубиме поддршката на овие луѓе, можеме да звршиме таму од каде сме почнале.

Според Џон Котер, промените поминуваат низ серија фази и дека за успешни промени потребно е време. Првите четири фази во процесот на трансформација се неопходни за да се омекнува постоечкиот “status quo”. Од петтата до седмата фаза се употребуваат нови облици на пракса. Последната фаза се однесува на имплантацијата на промените во организациската култура. Прескокнувањето на било која фаза создава само илузија дека промените течат брзо и оневозможуваат успешно постигнување на резултати.

106

Во книгата “Leading Change”, Џон П. Котер потенцира дека: “добри организации со високи перформанси имаат и силен менаџмент систем и ефективен лидершип”.¹⁰⁷ Секој греша, но, големите грешки во било која фаза имаат катастрофални последици, затоа добра подготовка пред започнувањето на промените секогаш помага.

Осумте најголеми грешки при организациските промени, според Котер:

- не се создава “атмосфера” за промени,
- нема коалиција или “мотор” за промени,,
- нема визија или сон,
- нема добра комуникација за визијата,
- не се отстрануваат силите на отпор,
- нема краткорочни победнички етапи,
- се прогласува прерана победа, и
- нема трајни промени во културата на организацијата.

¹⁰⁶ Kotter, J. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, str.240, pdf

¹⁰⁷ Straussman, J. *Leadership and Change Management*, pag.44, pdf

Мора да се работи напорно за успешно да се промени една организација. Со добра подготовка и план, спроведувањето на промените ќе биде полесно, а и шансите за успех ќе бидат поголеми. Очекувањата за премногу резултати прерано, негативно влијаат врз промените.

4.3. Моделот на McKinsey 7S

Моделот 7С на McKinsey е развиен во раните 1980-ти од страна на Томас Питерс и Роберт Ватерман (Thomas Peters and Robert Waterman), двајца консултанти кои работеле во консултантската фирма McKinsey & Company, и користеле анализа на над 70 големи организации. Моделот кој е создаден е препознатлив и лесно запаметлив модел во бизнисот. Сите седумте варијабли почнуваат со буквата "S" се структура, стратегија, системи, вештини, стил, персонал и заеднички вредности.¹⁰⁸

Се верува дека за долгорочна корист, овие променливи треба да се променат, за да станат складни како систем. Ефективните организации постигнуваат вклопеност помеѓу овие седум елементи. Овие елементи се категоризираат во т.н. „тврди“ С и „меки“ С.

Тврди С - Елементи	Меки С - Елементи
Стратегија (Strategy)	Споделени вредности (Shared Values)
Структура (Structure)	Вештини (Skills)
Системи (Systems)	Персоналот (Staff)
	Стил (Style)

¹⁰⁸ Waterman, H. R., Peters, J. Th. & Phillips R. J. *Structure is not organization*, *Business Horizons*, Vol.23, Iss 3, pag. 17-18, <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Structure-is-not-organization.pdf>

Табела I – 1: Моделот 7C на McKinsey¹⁰⁹

Моделот на McKinsey ги претставува врските помеѓу седум области на „меки“ C и „тврди“ C. Моделот може да се примени во многу ситуации и е важна алатка кога е во прашање темата на организациски дизајн. Како најчестите начини на употреба на рамката се следниве:

- За да се олеснат организациските промени.
- За да помогне во спроведувањето на новата стратегија.
- Да се идентификува како секоја област може да се промени во иднина.
- За да се овозможи спојување на организациите.

Според моделот на McKinsey 7S претставуваат:¹¹⁰

Стратегија (Strategy) е план изготвен од страна на компанијата за да се постигне одржлива конкурентна предност и успешно да се натпреварува на пазарот. Добро усогласена стратегија во моделот на McKinsey 7C е онаа стратегија која е јасно артикулирана, е долгорочна, помага да се постигне конкурентска предност и е зајакната со силна визија, мисија и вредности. Клучот на 7C моделот не е да се настојува компанија да пронајде одлична стратегија, структура, системи и слично, туку да се согледа дали нејзината согласност е со другите елементи во самата компанија.

Структура (Structure) го претставува начинот на кој се организирани бизнис оделенијата и единиците во организацијата и вклучува информации за тоа кој за кого е одговорен. Со други зборови, структурата е организациона шема на фирмата. Исто така, структурата е еден од највидливите и лесно променливи елементи на рамката.

Системи (Systems) се процесите и процедурите на компанијата, кои ги откриваат секојдневните активности на бизнисот и откриваат како се донесуваат одлуките.

¹⁰⁹ Mind Tool Editorial Team, *The McKinsey 7-S Framework*, https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

¹¹⁰ Jurevicius, O. (December 20, 2013). *McKinsey 7s Model*, Strategic Management Insight <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

Системите се областа на фирмата што одредува како се остварува работењето и треба да биде главниот фокус за менаџерите во текот на организациските промени.

Споделени вредности (Shared Values) се суштината на 7C моделот на McKinsey. Тие се норми и стандарди, кои го водат однесувањето на вработените и компанијата и на тој начин, претставуваат основа на секоја организација.

Вештини (Skills) се способностите кои вработените во фирмата ги изведуваат многу добро. Тие, исто така вклучуваат способности и компетенции. Во текот на организациски промени, често се поставува прашањето кои вештини на компанијата навистина и се потребни за да ја зајакне својата нова стратегија или нови структура.

Персоналот (Staff) како елемент се занимава со она каков тип и колку вработени на организацијата и се потребни и како тие ќе бидат регрутирани, обучени, мотивирани и наградени.

Стил (Style) го претставува начинот на кој компанијата е раководена од страна на највисокото ниво на менаџери, како тие комуницираат, какви активности превземаат и нивната симболична вредност. Со други зборови, тоа е стилот на менаџирање на лидерите на компанијата.

4.4. Моделот на Kübler – Ross од пет фази

Моделот на Kübler – Ross, попознат како петте фази на тага, прв пат е воведен од страна на Elisabeth Kübler – Ross во нејзината книга 1969, во случај на смрт и умирање. Пете фази на тага според моделот на Рос се: одрекување (denial), гнев (anger), договарање (bargaining), депресија (depression) и прифаќање (acceptance)¹¹¹.

Прогресијата на состојбата е дефинирана како:¹¹²

¹¹¹ http://www.stvm.com/files/pdf/studentlife/stages_of_grief.pdf

¹¹² Connelly, M. (23 November 2016), *Kubler – Ross Five Stage Model*, <http://www.change-management-coach.com/kubler-ross.html>

- **Одрекувањето** - "Не мене.", "Не повторно.", "Ова не може да се случува, не на мене." Одрекувањето е обично само привремена одбрана за поединецот. Ова чувство генерално се заменува со зголемената свест за ситуации и поединци кои поединецот ќе ги остави зад себе по смртта.
 - **Гнев** - "Зошто на мене? Тоа не е фер!"; "Како ова може да ми се случи на мене?"; "Кој е виновен?" Откако ќе премине во втората фаза, индивидуата признава дека откажувањето не може да продолжи. Поради гневот, на личноста и е многу тешко да се грижи, кое пред се сè должи на неоправдани чувства на лутина и завист.
 - **Договарање** - "Само дозволете ми да доживеам да ги видам моите деца да дипломираат."; "Јас ќе се направи се за уште неколку години."; "Јас ќе ја дадам мојата животна заштеда, кога ..." Третата фаза вклучува надеж дека поединецот може некако да го ја одложи смртта. Обично, преговорите за подолг живот се направени со поголема моќ во замена за реформиран начин на живот.
 - **Депресија** - "Јас сум толку тажен, зошто да се мачам со било што?"; "Јас ќе умрам ... Што е поентата?"; "Ми недостига мојот близок, зошто да продолжам?" За време на четвртата фаза на умирање лицето почнува да ја разбира сигурноста на смртта. Поради ова, индивидуата може да стане тивка и повлечена, да одбива посетители и да го поминува поголемиот дел од времето во плачење и тагување.
- Прифаќање** - "Се ќе биде во ред."; "Не можам да се борам против тоа, јас можам да се подготвам за тоа." Во оваа последна фаза, индивидуата почнува да се помирува со нивната смртност или смртта на своите сакани.

Kübler-Ross тврди дека овие чекори не мора да доаѓаат по редоследот како што е наведен погоре, ниту пак сите чекори се пројавени од страна на сите пациенти, иако таа изјавува дека луѓето секогаш ќе доживеат најмалку две. Често, луѓето ќе доживеат неколку фази во ефектот на "тобоган" на префрлување помеѓу две или повеќе фази, враќајќи се на една или повеќе неколку пати пред да ја преминат низ истата. Значајно е тоа што луѓето кои ги искусуваат фазите не треба да се принудуваат на забрзување на процесот. Процесот на жалост е многу личен процес и не треба да се забрзува, ниту продолжува, врз основа изречената временска рамка или мислење на поединецот. Но за

една работа можете да бидете сигурни дека индивидуата ќе помине низ фазите и ќе ја постигне крајната фаза на "Прифаќање".

4.5. Транзицискиот модел на William Bridges

Луѓето често се чувствуваат прилично непријатно со промените, за сите видови на разбирливи причини. Ова може да доведе до нивно спротивставување и противење на промените. Ова е причината зошто е важно да се разбере како луѓето се чувствуваат за време на продолжувањето на промените, така што ќе биде од помош за да може да се водат низ неа и на крајот тие ќе можат да ја прифатат и да ја поддржат. Моделот на транзиција на Bridge ќе биде од помош да се справува со тоа.

Моделот на транзиција е создаден од консултантот за промени, William Bridges, и е објавен во неговата книга од 1991 година "Управување со транзиции". Главната сила на овој модел е тоа што се фокусира на транзицијата, не на промената. Разликата меѓу нив е суптилна, но од голема важност. Разлика е во:

- промената е нешто што им се случува на луѓето, дури и ако тие не се согласуваат со тоа,
- додека, транзицијата пак, од друга страна, е внатрешна појава: тоа е она што се случува во главите на луѓето, како тие преминуваат и учествуваат во промена.

Промената може да се случи многу брзо, додека транзицијата обично се случува побавно. Моделот истакнува три фази на транзиција низ кои поминуваат луѓето кога доживуваат одредени промени. Тие се:¹¹³

- **Завршување, губење и пуштање** - Се карактеризира со неверување и шок, се развива од првичен шок во незадоволство, може да предизвикува борба за

¹¹³ Nystrom, D. (2010). *William Bridges Change & Transition Overview – A Change Classic*, Reveln Consulting, <http://reveln.com/wp-content/uploads/2009/01/William-Bridges-Transitions-Overview-REVELN.pdf>

зачувување на стариот систем, или маневар за да се задржи стариот систем, стресот може да биде голем.

- **Неутрална зона** – Дезориентација, почнува процесот на напуштање, непријатности при напуштање на стариот систем, но сепак е не целосно прифатен новиот, збунетост, тестирање на новото однесување, процедури и процеси, недостиг на концентрација, повлекување или самосожалување.
- **Нов Почеток** - Нова енергија, превземање на почетни, ограничени ризици. Чувството дека за вклученост во процесот на промени, нови можности и чувство на нови возбуди.

Bridges, вели дека луѓето ќе поминат преку секоја фаза по свое темпо. На пример, оние кои се чувствуваат удобно со промената, најверојатно, ќе се движат напред кон третата етапа многу брзо, додека другите ќе се провлекуваат во првата или втората фаза.

Фаза 1: Завршување, губење и пуштање

Луѓето влегуваат во оваа почетна фаза на транзиција, кога прв пат ќе се соочат со промените. Оваа фаза е често означена со отпор и емоционални превирања, бидејќи луѓето се принудени да се откажат од нешто од кое што тие се задоволни. Во оваа фаза, луѓето може да ги доживеат следниве емоции: страв, негирање, лутина, тага, дезориентација, фрустрација, неизвесност и чувство на загуба. Луѓето мора да прифатат дека нешто завршува пред да можат да почнат да ја прифатат новата идеја. Менаџментот треба да ги осознае емоциите низ кои минуваат луѓето, за да не се судрат со отпор во текот на целиот процес на промена. Важно е да се прифати отпорот на луѓето, како и да се разберат нивните емоции. Потребен е одреден временски период да ја прифатат промената и да се оставаат сами да ги прифатат работите, и секако да се делува во насока секој да зборува за она што го чувствува. Во овие разговори, потребно е да се сослушаат луѓето со чувствителност и да се има отворена комуникација за тоа што ќе се случи.

Фаза 2: Неутрална зона

Во зависност од тоа колку добро се управува со промените, во оваа фаза тие исто така може да предизвикуваат поголем обем на работа, и бараат навикнување на користење на новите системи и новите начини на работа. Во оваа фаза, луѓето засегнати од промената се често: збунети, несигурни и нетрпеливи.

Поставеноста на оваа фаза е како на мост меѓу старата и новата; на некој начин, луѓето се уште ќе бидат приврзани на стариот начин на функционирање и работење, но тие, исто така, ќе се обидуваат да се прилагодат на новиот начин на функционирање и работа. Во овој случај, луѓето може да ги доживеат следниве појави:

- одбивност кон иницијативата за промена,
- низок морал и ниска продуктивност,
- вознемиреност во врска со нивната улога, статус или идентитет,
- скептицизам во врска со иницијативата за промена.

И покрај горенаведеното, оваа фаза исто така, може да биде фаза на голема креативност, иновација и обновување. Во оваа фаза е одлично време да се охрабрат луѓето, да се обидат да користат нови начини на размислување или работа. Насоките и водењето се особено важни кога луѓето поминуваат низ овој неутрален период. Тоа почетно делува непријатно, бидејќи може да изгледа непродуктивно, а со тоа пак може да изгледа дека е постигнат мал напредок. Затоа што луѓето може да се чувствуваат малку изгубени, потребно е во оваа фаза да им се обезбеди содржајно оправдување за насока. Им се укажува на целите на тимот, и се поттикнуваат да зборуваат за она што го чувствуваат. Се организираат чести средби и состаноци со цел да им се даде повратна информација за тоа каков е нивниот придонес во моментот, особено во однос на промените. Исто така, во овој момент е важно да се постават краткорочните цели во текот на оваа фаза, така што луѓето можат да доживеат одредени брзи победи за да се подобри мотивацијата, како и оддавање на сите позитивна перцепција за напорите на промената.

Фаза 3: Новиот Почеток

Последната транзициска фаза е моментот на прифаќање и енергија. Луѓето почнуваат да ја прифаќаат иницијативата за промена. Тие ги градат вештините, кои им се

потребни како би можеле да работат успешно во новата околина и начин на функционирање, и тие почнуваат да ги согледуваат позитивните ефекти од своите напори. Во оваа фаза, луѓето најверојатно ќе доживеат висока енергија, отвореност кон учењето, обновена посветеност на групите или нивната улога и др. Како луѓе почнуваат да ја прифаќаат промената, од суштинско значење е да им се помогне истата да ја одржат. Се користат техники за да се поврзат личните цели на луѓето со долгорочните цели на организацијата. Промената се одбележува со прославување низ која сите поминале заедно и се наградува тимот за напорната работа. Потребна е голема трпеливост, без притисоци кон луѓето во текот на третата фаза, со што се водат позитивно и внимателно низ процесот на промени.

Моделот на транзиција на Bridge може да помогне да се водат луѓето преку промената поефикасно, но истиот не е замена за управување со промени, како што се моделот на 8-те чекори на Котер и моделот на управување со промени на Левин.

5. Отпор кон организациските промени

Секоја организациска промена е проследена со отпор. Отпорот го следи целиот процес на организациски промени, од почеток па се до крај. Отпорот се јавува како последица на новонастаната ситуација. Како појава отпорот мора да биде остраниет уште во самиот почеток на неговото појавување. Отпорот е природна реакција на вработените кои поради недостиг на информации за новонастаната состојба, или повеќе поради стравот од непознатото одбиваат да им се придружат не процесот на промени, односно одбиваат да го напуштат стариот начин на работење. Луѓето / вработените имаат тенденција да се држаат кон она што им е познато, кон старите навики на работење. Отпорот претставува пречка во остварувањето на целта, а тоа се организациски промени. Премин од старата состојба, во ново посакувана состојба. Залтман и Дункан (Zaltman and Duncan, 1977, pag.63) отпорот го дефинираат како “секоје однесување што служи за зачувувањето на состојбата status quo, пред притисокот за промена на ова состојба”.

“Отпорот кон промените не би бил денеска тоа што е, да не беше напорната работа на Курт Левин, неговата концептуализација на групната динамика и другите придонеси за организациона теорија, кои создадоа рамка за зборот отпор природно би се вклопил”¹¹⁴. Најраните извори најдени во литературата кои го содржат терминот отпор кон промени се:

- “Overcoming Resistance to Change” - Ластер Коч (Lester Coch) и Џон Р. П. Франч (John R. P. Franch) од 1948 година.
- “Resistance to Change- It’s Analysis and Prevebtion” - Алвин Ф. Зандер (Alvin F. Zander) од 1950 година.
- “How to Deal with Resistance to Change” – Пол Р. Ловенце (Paul R. Lawewnce) од 1954 година.
- “Overcoming Resistance to Change” – Мичел Дрес (Mitchell Dreese), говор од 1955 година.
- “Overcoming Resistance to Change” – Оливер Д. Фловел (Oliver D. Flower), филм од 1962 година.¹¹⁵

Промените често наидуваат на отпор поради стравот од новонастаната ситуација. Стравот претсавува главна пречка во процесот на промени. Самиот процес на промени произведува несигурност и вознемиреност кај вработените. Губењето на чувството на сигурност од страна на вработените е честа појава во процесот на промени. Поради ова вработените повеќе преферираат стостојба на “status quo”, отколку промени кои се неизвесни и често вработените немаат јасна слика или визија зошто се потребни истите. Не секогаш вработените ќе им се придружат или ќе не поддржуваат во нашите напори да воведуваме промени. Чувството на одбивност што вработените често го имаат

¹¹⁴ Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). *Challenging - resistance to change*, Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35, pag. 25-41

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.320.2886&rep=rep1&type=pdf>

¹¹⁵ Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). *Challenging - resistance to change*, Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35, pag. 25-41

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.320.2886&rep=rep1&type=pdf>

кон промените е како резултат на брзата, недоволно комуницираната потреба и визија за промени. Тешкотиите што произлегуваат при самиот процес на промени стануваат извор на отпор. Процесот на промени е долг, тежок, проследен со проблеми и компликации, додека преминот или напуштањето на конфорната зона, со која се навикнати вработените и движењето кон нова состојба, која е неизвесна и непозната, предизвикува резистентност кон промените. Во ваква состојба на неизвесност, стравот е тој што предизвикува отпор, не блокира и оневозможува да се соочиме со реалноста.

Промените предизвикуваат емотивни реакции кај вработените кои често се ирационални, непредвидливи, бурни и возбудливи. “Таквиот отпор може да има неколку форми, зголемување на бројот на “откажувања”, барања за трансфер, кавги, зголемување на непријателството, застој или штрајкови, и, се разбира многу други причини зошто промената нема да функционира”¹¹⁶. Целиот процес на промени предизвикува рационални и ирационални емотивни реакции кај луѓето / вработените поради несигурноста која е вклучена. Лидерите / менаџерите мора да го имаат во предвид отпорот од страна на вработените и истовремено да создаваат соодветни механизми и стратегии како да го намалат, или пак целосно да го отстранат. Навременото отстранување на отпорот овозможува непрекинато одвивање на промените, и транзиција од старата состојба во ново посакувана состојба. Отпорот за време на организациски промени е неизбежен. Менаџерите мора да се ослободат од клишето дека “луѓето се спротивставуваат на промените”¹¹⁷ и да се соочуваат со реалноста, процесот на промени без разлика дали се големи или мали промени секогаш е проследен со отпор.

За време на процесот на организациски промени, отпорот се јавува од неколку различни причини. Сите овие причини може да бидат или претставуваат извор на отпор, односно претставуваат фактор кој предизвикува отпорнос кон промени,

¹¹⁶ Lawrence, R. P. (May–June 1954). *How to Deal with Resistance to Change*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>

¹¹⁷ Lawrence, R. P. (May–June 1954). *How to Deal with Resistance to Change*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>

истовремено го отежнуваат нормалното одвивање на процесот. Во основа постојат четири причини зошто луѓето / вработените чувствуваат отпор кон промените:¹¹⁸

- Прва причина - луѓето / вработените едноставно не разбираат, не можат да следат за што всушност станува збор, немаат доволно информации и не можат да разберат каде води промената и која е крајната цел.
- Втората причина - луѓето / вработените немаат доволно време да се вклучат во процесот на промени, тие не можат да се справат со секојдневните задачи и истовремено да учествуваат во процесот на промени,
- Третата причина - луѓето / вработените на поседуваат доволно способности за да се справат со нови задолженија и обврски што би ги добиле после промената,
- Четвратата причина за отпор кон промените - луѓето едноставно не веруваат во вредностите заради кои се прави промената.

Според Хамбрик и Канела (Hambrick and Cannella 1989) постојат три вида на отпор:¹¹⁹

1. слеп отпор – луѓето се плашат од промените и се нетолерантни кон секој вид на промени. Постојат исто така две начини за надминување на овој вид на отпор:
 - понудата на поголема безбедност и гаранција,
 - дозвола на повеќе време на луѓето да ги разбираат промените.
2. политички отпор – кај луѓето кај што се појавува овој вид на отпор мислат дека губат нешто вредно од промените, како на пример, губење на моќ, статус, работа, и др. Во овие случаи се бара преговори за добивање на нивната поддршка.
3. идеолошки отпор – во оваа група се опфатени луѓето кои мислат дека со промените се губат вредностите на организацијата или промената нема да функционира. Во овој случај на овие луѓе потребно е да им се достават доволно факти и информации за промените како одговор на нивниот отпор.

¹¹⁸ Alceva, L. (25.10.2009). *Кoj го украде моето сирење ?*, Prima Management Consulting, <http://www.primacons.com.mk/koj-go-ukrade-moeto-sirenje.html>

¹¹⁹ Yilmaz, D. & Kilicoglu, G. (2013). *Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organization*, International Association of Socienc Research – IASSSR, European Journal of Reasearch on Education, 1 (1), 14- 21, <http://iassr2.org/rs/010103.pdf>

Постојаат и други фактори кои влијаат во појавувањето на отпорот кон промените, како на пример чувството на неизвесност во процесот на трансформација на организацијата, предизвикува отпор, стравот од непознатото. Вработените често на ја разбираат промената и постои недоверба во иницијаторот на промената, тие често не ги прифаќаат промените поради работаната и економската сигурноста, страв од губење на работното место, намалувањето на платата, додека кај менаџерите отпорот се јавува поради закана за нивната удобност, бенифиции, имиџ, престиж и репутација, губење на моќ и др. За да се избегнат овие ситуации организацијата треба да има свои стратегии со кои ќе се справи со отпорот кон организациските промени.

5.1. Отпорот кон промените и импликациите врз работењето на компаниите

При секоја промена се појавува и отпор кон истата. Отпорот претставува вистински предизвик за било која компанија. Движењето од една состојба на “status quo” кон новопосакувана состојба не е лесен процес. Често вработените не ги разбираат промените, кон нив имаат чувство на одбивност, комуникацијата не е на посакуваното ниво, заканата што ја чувствуваат за нивното работно место од самиот процес на промени не се во состојба да го надминат. Реакциите од страна на вработените кон промените се непредвидливи. За време на промени во една компанија ниту еден вработен не е имун на промените.

Кога веќе ќе почне процесот на промени во компанијата, процесот не смее да застане или да се пролонгира при појавувањето на првите знаци на отпорот. Тоа само ја влошува климата и предизвикува бран на незадоволство и отпор, не само кон започнатиот процес, туку и кон идните промени во компанијата. Успешноста на промените во една организација е тесно поврзана и со совладувањето на отпорот кој се јавува кај вработените. Еден од првите чекори кои треба да се превземат при процесот на промени е останувањето на отпорот од страна на менаџерите / лидерите, како и испитување на причините кои предизвикуваат отпор, се со цел да се најде најсоодветниот одговор кон истите. Навременото откривање на изворот на отпор овозможува и поголеми шанси за

успешно справување со нив. Постојат неколку чекори кои менаџерите / лидерите треба да ги превземаат при процесот на промени, односно воведувањето на организациски промени да бидат проследени со помал отпор од страна на вработените, а тие се:

- добро планирање и стратегија за промените,
- непристрасност кон промените,
- доверба во вработените,
- лојалност кон организацијата,
- комуникација за промените,
- идентификување на промените,
- сослушување на вработените,
- поттикнување на вработените да учествуваат во промените,
- контрола на промените,
- обезбедување на повратна информација (feedback) и др.

Според многу автори, стресот е една од причините за неуспешност на промените, исто така стресот влијае и врз појавувањето на опорност кон истите. Компаниите кои често воведуваат промени мора да го имаат во предвид и овој факт, дека стресот од честите промени влијае врз ефикасноста и ефективноста во работењето на компанијата. Според Игор Ансоф (Igor Ansoff), отпорот кон промените влијае врз времетраењето на промените, исто така и врз трошоците што за многу компании претставуваат вистински економски проблем. Еден од клучните проблеми е што многу компании не можат да си дозволат дополнителни трошоци, па така, самиот менаџмент или сопственик претставува извор на отпор кон промените.

Промени често предизвикуваат бран на незадоволство и возбуда кај вработените во компанијата, што на директен начин предизвикува отпор. Не секогаш вработените во компанијата ќе ги подржуваат промените или лесно ќе им се придружат на истите. Компаниите мора да бидат свесни дека отпорот може сериозно да им наштети на промените, но и на ефикасноста и ефективноста на самата компанија. Затоа пристапот кон отпорот треба да биде многу добро планиран и сериозно разгледуван од страна на

менаџерите / лидерите, без притоа да предизвикуваат уште по радикален отпор кој во секој случај само ќе нанесе поголема штета на компанијата.

5.2. Совладување на отпорот кон организациски промени

Отпорот кон промените е во човековата природа и е дел од секоја промена, затоа менаџерите треба да превземаат соодветни чекори да го намалуваат или избегнуваат. Намалувањето на отпорот кон организациските промени овозможува намалување на потребното време за промените да бидат прифатени и бидат толерирани од вработените во организацијата, исто така влијае врз намалувањето на дополнителните трошоци кои отпорот ги предизвикува. Секој менаџер / лидер треба да е свесен дека никаква промена не смее да се превземе, ако таа не е поврзана со тоа организацијата да стане поефикасна и поефективна во своето работење. Добриот менаџер / лидер знае како да воведува промени без тоа да предизвикува големо незадоволство кај вработените.

Избегнувањето на изненадувањето, поддршка и разбирање за промените, создавање услови за спроведување на промени и изведувањето на пробни промени се само дел од активностите во намалувањето на отпорот кон организациските промени.

Еден од пристапите кон решавањето на отпорот кон промени е дека се наметнува потребата од добивање одговор на следните три прашања:

- Зашто се потребни промени?
- Што да се менува? и
- Како да се извршат промените?¹²⁰

Во совладувањето на отпорот кон промените, потребно е превземање на неколку чекори, како што се:

- вработените треба да бидат активни партиципенти во извршување на промените,
- да се препознаат социјалните и психолошките фактори во промената,

¹²⁰ Постолов, К. *Управување со организациските промени – Фактор за унапредување на конкурентноста на македонското стопанство*, стр.55

- да постои авторитет на довербата и
- да се прават само неопходни промени.

Избегнувањето на изненадувањето подразбира активност со која вработените се информираат со осдржината на промените, што значи промената за нив. Поддршката на вистинското разбирање на промените подразбира активност на менаџерите со која квалитетно ги информира вработените за настанувањето на промените, односно што добиват тие, а што губат со настанатата промена. Создавањето на услови за спроведување на промените подразбира активност на менаџерите со која тие ги убедуваат вработените дека настанувањето на промените е поради потребата од поефикасно и поефективно работење, а не само да се прават промени, без содржина и потреба.

Ведувањето на пробни промени, подразбира т.н. пробен период во кој вработените живеат со промената, се приспособуваат на неа пред да се донесе конечна одлука во врска со нејзиното прифаќање или одбивање. Многу е важно да се избегне еднонасочна (top-down) комуникација или криење на информации од вработените. Комуникацијата поврзана со промените треба да биде континуирано, мониторирана и развивана, да се темели на чесност и отвореност, да биде комбинација на пишувана и вербална и не треба да биде оптеретена со неважни детали.

**III Глава – Истражување на стратегискиот пристап при менацирањето
со промените кај компаниите во Република Македонија**

1. Истражување за постоењето на стратегиски пристап на менаџментот при управување со промени кај компаниите во Република Македонија

Во денешно време компаниите во Република Македонија се соочуваат со многу предизвици и проблеми, било да се од внатрешното или надворешното окружување. Динамичниот развој на економијата, глобализацијата, развојот на информатичката и технолошката технологија, големата конкуренција што доаѓа од окружувањето само ја влошуваат и така лошата ситуација во која се наоѓаат компаниите во Република Македонија. Недостигот на финасиски капитал, нелојалната конкуренција, сивата економија уште повеќе влијаат врз влошената ситуацијата. Во последните години многу компании, особено помалите, се погодени и од економската криза. Негативните ефекти од кризата се чувствуваат во сите области и како резултат на истите во Република Македонија се реализираат се помалку странски инвестиции, има недостиг на домашни инвестиции од страна на сопствениците, како и намалување на производството и услугите.

И покрај тоа што најголем дел од компаниите ги почувствуваа последиците од кризата, сепак постојат и компании кои и во време на криза успеаја успешно да воведуваат промени, а со тоа успешно да функционираат и да остваруваат профит. Тоа се компании кои полека почнуваат да се издигнат над останатите и да стануваат вистински лидери и генератори на современиот начин на работење.

За разлика од останатите Балкански земји, дел од компаниите во Република Македонија цврсто се држаат за минатото, недозволувајќи никакви промени во веќе застарениот начин на управување и работење, што на директен начин влијае врз нивната успешност во бизнис окружувањето. Недостигот на промени, особено недостигот на инвестиции во нови технологии, како и застарениот сопственички металитет на управување со компанијата се пречка за понатамошниот развој на компаниите. Имено многу компании во Република Македонија не успеаја да создаваат повеќе брендови, со кои ќе се идентификуваат во домашниот, но и на странскиот пазар.

Промените кои се неизбежни и многу потребни за нашите компании, освен предизвик, претставуваат и надеж за подобра и постабилна иднина. За менаџментот на

нашите компании, воведувањето на промени треба да претставува вистиска можност за унапредување на компанијата, зголемување на ефикасноста и ефективноста на начинот на работење, како и можноста за опстојување во динамичниот бизнис опкружување. За тоа потребни се промени, а пред се, стратегиски пристап кон истите. Колку се нашите компании или поточно менаџери се подготвени за промени и дали имаат стратегиски пристап кон истите ќе се дознае во понатамошниот тек на истражувањето.

1.1. Предмет, проблем и цели на истражувањето

Во докторската дисертација е сроведена емпириска студија чиј предмет на истражување е стратегиски пристап на менаџментот во функција на управувањето со промените кај компаниите во Република Македонија, односно подготвеноста на компаниските менаџери за промени, начинот на кој тие се справуваат со предизвиците и проблемите кои произлегуваат пред и за време на процесот на промени, и дали истите имаат однапред подготвена стратегија за идните промени.

Компаниите во Република Македонија работат во услови на брзи и речиси непредвидливи промени кои што доаѓаат од опкружувањето. Промените често одземаат долго време, се непријатни за вработените и компанијата и создаваат тензишна атмосфера во организацијата. Транзицијата или начинот на напуштање на стариот начин на работење и замена со нов поефективен и поефикасен начин на управување и работење, како и сите останати промени во организацијата бараат однапред добро формулирана стратегија, базирана на ресурсите со кои располага компанијата, како и од реалните можности на компанијата и менаџментот за имплементација на истата. Проблемот е во тоа што многу менаџери или во повеќето случаи сопственикот во недостиг на информации, знаења и вештини за промените, а под притисок на опкружувањето, почнува со промени без да се направаат потребните подготовки и без однапред добро формулирана стратегија за истите.

Компаниите во Република Македонија имаат потребата за промена на веќе застарениот начин на управување и воведување на нов современ начин на управување, кој ќе одговара на сите предизвици со кои се соочуваат денс во бизнис опкружувањето.

Освен тековната состојба кај компаниите во Република Македонија, во овој дел на труд ќе се истражува и анализираат превземените чекори од страна на менаџментот за надминување на новонастанатата ситуација, како менаџерите се справуваат и колку се подготвени за процесот на промените. Исто така ќе се истражува и анализира колку компаниите или поточно менаџментот кај овие компании при воведувањето на промени имаат однапред подготвена стратегија, дефинирање и анализа на факторите кои влијаат врз процесот на промени, истражување на потребата за стратегиски пристап кон истите, како и улогата на менаџментот во целиот тој процес.

Главна цел на истражувањето е да се утврди пристапот што менаџментот кај компаниите во Република Македонија го имаат кон промените, дали при воведување на истите користат однапред подготвена стратегија за промени, поточно дали има стратегиски пристап кон целиот тој процес. Истражувањето треба да ни дава јасна слика за реалната состојбата со промените кај компаниите во Република Македонија, колку често компании имаат воведено промени, какви промени и дали тие промени биле успешни. Исто така ќе се анализираат и сите фактори кои влијаат во процесот на стратегија.

Посебни цели:

- Утврдување на улогата на менаџерите во процесот на организациски промени, способностите и вештините кои треба да ги има / поседува.
- Утврдување дали при имплементација на организациски промени компаниите во Република Македонија имаат стратегиски пристап и визија кон истите.
- Преку истражување и анализа на компаниите кои веќе имаат воведено организациски промени да се дојде до податоци за успешноста на истите, и како тие влијаат врз ефикасноста и ефективноста на целата компанија.
- Утврдување на внатрешните и надворешните фактори кои најмногу влијаат врз потребата за промени кај компаниите во Република Македонија.

1.2. Методи на истражување

За потребите на истражувањето е користен методот на испитување на испитаници - менаџери од сите нивоа во компаниите во Република Македонија со помош на структуриран прашалник. Истражувањето е спроведено во временски период од три месеци (август - октомври 2016 година), а прашалниците се доставени преку електронска пошта. Во тој период се добиени 270 пополнети анкети, поточно 270 пополнети анкети од менаџери на 270 компании во Република Македонија, што претставува репрезентативен примерок од 0,37 %¹²¹ од вкупниот бројот на активни деловни субјекти во Република Македонија. Според податоците од Државниот завод за статистика, бројот на активни деловни субјекти во 2016 година изнесува 71.519¹²².

Прашалникот е формиран на Google Docs и е анонимен. Во прашалникот се поставени прашања поврзани со стратегискиот менаџмент и организациските промени, прашања за менаџментот и вработените, промените како и нивното воведување во организацијата, а пред се прашања поврзани со стратегискиот пристап на менаџментот во функција на воведување на организациски промени.

Прашалникот се состои од четири дела и тоа:

- Општи информации за анкетираното лице – прашања поврзани со испитаникот, персонални прашања, како на пример: пол, возраст, степен на образование и позиција во компанијата.
- Општи информации за компанијата – прашања поврзани со компанијата во која работи испитаникот, како на пример: дејноста на компанијата, бројот на вработени лица, местоположба и др.
- Организациски промени – прашалникот се составен од прашања за организациските промени, потребата за организациски промени, улогата на менаџментот и вработените во тој процес, извори на промени, стратегија за промени, комуникација, конкуренцијата и др.

¹²¹ $270/71519*100=0,37$

¹²² <http://www.stat.gov.mk/pdf/2017/6.1.17.22.pdf>

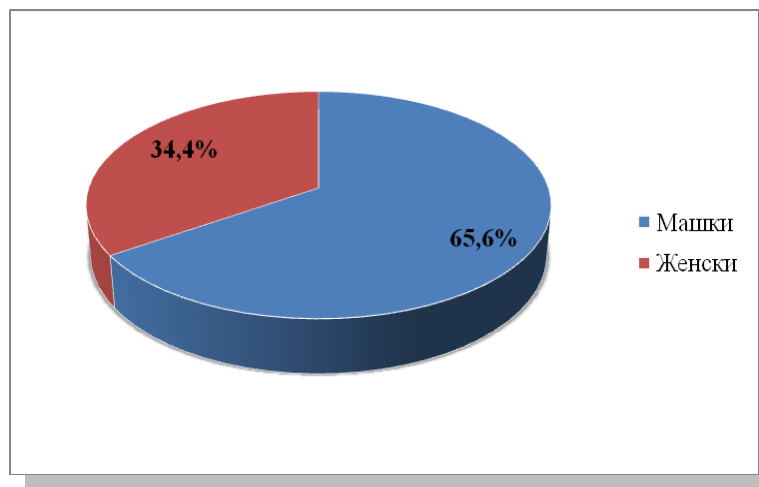
- Промени во компанијата – последниот дел од прашалникот се однесува на компаниите кои веќе имаат воведено промени или се во процесот на промени. Ставовите се однесуваат на потребата за промени, формулирање и имплементација на истата, вклученоста на вработените во процесот, улогата на стратегијата во процесот на промени, вработените, комуникацијата и отпорот кој се јавува во процесот на промени. Со овој дел од анкетниот прашалник сакаме да ја добиеме реалната слика за тоа како една компанија во Република Македонија се справува со целиот процес на промени, од почеток па се до крај.

Добиените резултат од истражувањето се статистички обработувани со помош на софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software). При обработката на податоците, односно во одредени табели при собирањето на процентот од добиените податоци во вкупниот збир се јавува отстапување од -0,1 % и +0,1 %, но, се заокружува на 100 % со цел заокружување на процентуалната вредност. Овие варијации не влијаат на резултатите од истражувањето.

1.3. Резултати и анализа на податоците од истражувањето

I. Општи информации за анкетираниите лица (примерокот)

На анкетниот прашалник одговориле вкупно 270 испитаници / менаџери, од кои 177 припадници од машкиот пол и 93 од женскиот пол, или 65,6 % мажи и 34,4 % жени. Ваквата голема полова разлика беше очекувана со оглед на реалната состојба во Република Македонија, каде од вкупно вработени лица во 2016 година, 432.290 или 60,8 % се мажи, додека бројот на жени е речиси двојно помал, 279.090 или 39,2 % жени.¹²³



Графикон I – 1: Структура на испитаниците според пол

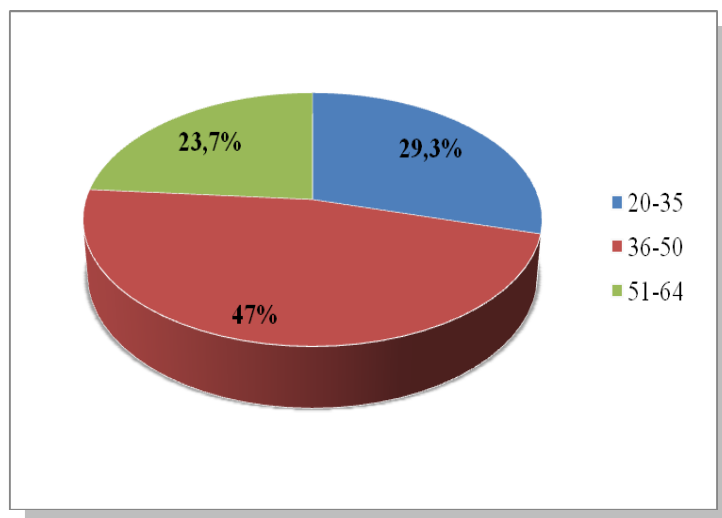
		Пол			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	машки	177	65,6	65,6	65,6
	женски	93	34,4	34,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела I - 1.1: Структура на испитаниците според пол

Процентот на застапеност на жените на високи менаџерски позиции во истражувањето е уште помал, од вкупно 93 анкетирани жени, на врвна менаџерска

¹²³ <http://www.stat.gov.mk/pdf/2016/2.1.16.34.pdf>

позиција се само 7 или 8 %, на средно ниво на менаџерска позиција се 19 или 20 %, додека на третото ниво на менаџерска позиција 67 или 72 % од анкетираниите жени.



Графикон I – 2: Структура на испитаниците според возраст

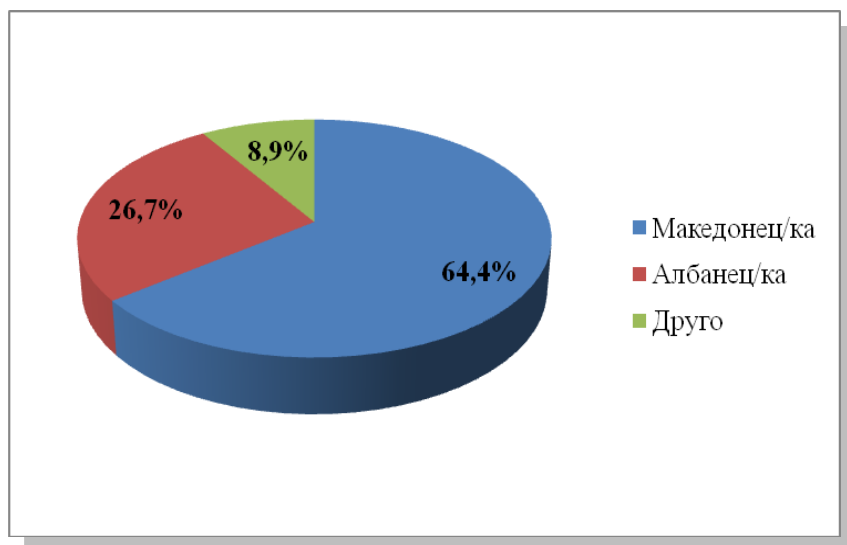
Возраст					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-35	79	29,3	29,3	29,3
	36-50	127	47,0	47,0	76,3
	51-64	64	23,7	23,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела I – 2.1: Структура на испитаниците според возраст

Добиените податоци од истражувањето покажува дека најголема старосна структура на менаџерите кај компаниите е помеѓу 36–50 години. Од вкупно 270 испитаници 79 или 29,3 % се на возраст од 20–25 години, 127 или 47 % се на возраст од 36-50 и 64 или 23,7 % се на возраст од 51–64 години. Според истражувањето на австрискиот економски институт “Wifu”, најпродуктивни се луѓето на возраст меѓу 35–44 години.¹²⁴ Оваа група повеќе е наклонета кон превземање на ризик во работењето и

¹²⁴ <http://faktor.mk/rabotnitsite-na-voznrast-od-35-i-44-godini-se/>

одлучувањето. За разлика од помладите колеги, повозрасните менаџери 51–64 се повеќе страдаат од стрес и депресија на работното место, што влијае врз нивните перформанси.



Графикон I – 3: Структура на испитаниците според етничка припадност

Етничка припадност					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Македонец/ка	174	64,4	64,4	64,4
	Албанец/ка	72	26,7	26,7	91,1
	Друго	24	8,9	8,9	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела I – 3.1: Структура на испитаниците според етничка припадност

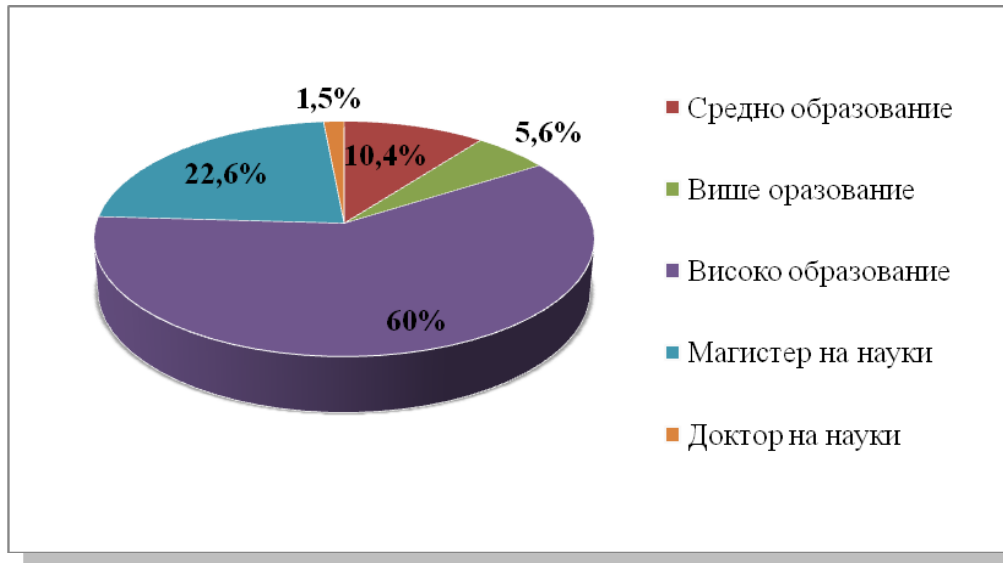
Според истражувањето од вкупно 270 испитаници / менаџери вработени во различни компании во различни делови на Република Македонија, според етничката припадност бројот на испитаниците кои се декларираат македонци е 174 или 64,4 %, додека на албанци 72 или 26,7 % испитаници. Додека 24 или 8,9 % се од другите етнички групи. Додека според местоположбата на компаниите, најмногу компании раководени од македонски менаџери имаме во Скопје, централниот и источниот дел на Република

Македонија, додека албански менаџери имаме кај компаниите во Скопје и северно-западниот дел на Република Македонија.

Местоположба на компаниите и етничката структура на менаџерите				
	Македонци	Албанци	Други	Вкупно
Скопје	80	36	8	124
Битола	27	/	1	28
Тетово	4	15	6	25
Струмица	20	/	1	21
Гостивар	3	8	5	16
Прилеп	10	/	/	10
Куманово	4	5	/	9
Струга	2	2	1	5
Велес	5	/	/	5
Охрид	2	1	1	4
Кичево	2	2	/	4
Гевгелија	3	/	/	3
Берово	2	/	/	2
Дебар	/	2	/	2
Ресен	2	1	/	3
Штип	1	/	1	2
Виница	1	/	/	1
Делчево	1	/	/	1
Кавдарци	2	/	/	2
С. Николе	1	/	/	1
М. Брод	1	/	/	1
Неготино	1	/	/	1
Вкупно	174	72	24	270
	64.4%	26.7%	8.9%	100%

Табела I – 3.2: Местоположба на компаниите и етничката структура на менаџерите

Од вкупно 124 компании или анкетирани менаџери од Скопје и околината, 65 % од менаџерите се декларираат македонци, 29 % албанци и 6 % од другите етнички заедници. Во Скопје е и најголемата концентрација на компании дури 45,9 %, додека останатите 54,1 % од анкетираниите компании се од различни делови на Република Македонија.

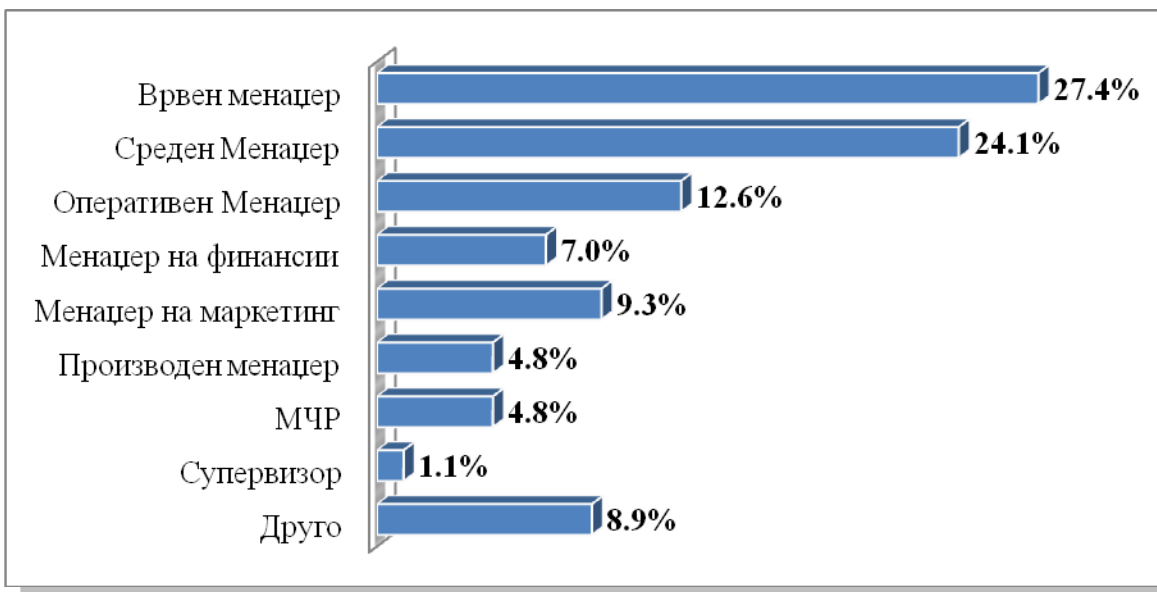


Графикон I – 4: Степен на образование

		Степен на образование			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Средно	28	10,4	10,4	10,4
	Вишо	15	5,6	5,6	15,9
	Високо	162	60,0	60,0	75,9
	Магистер	61	22,6	22,6	98,5
	Доктор	4	1,5	1,5	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела I – 4.1: Структура на испитаниците според степенот на образование

Според структурата на образованието на испитаниците доминираат оние со високо образование со дури 60 % или вкупно 162 испитаници, додека бројот на испитаници со основно образование е 0 %. По оние со високо образование, со 61 или 22,6 % се менаџерите со завршени магистерски студии. Бројот на менаџери со средно е 28 или 10,4 % испитаници. Од вкупно 270 испитаници, бројот на менаџери со завршени докторски студии е 4 или 1,5 %, од кои еден е менаџер од средно ниво и другите се менаџери од првата линија.



Графикон I – 5: Позиција на компанијата

Позиција во компанијата					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Врвен менаџер	74	27,4	27,4	27,4
	Среден менаџер	65	24,1	24,1	51,5
	Оперативен менаџер	34	12,6	12,6	64,1
	Менаџер на финансии	19	7,0	7,0	71,1
	Менаџер на маркетинг	25	9,3	9,3	80,4
	Производен менаџер	13	4,8	4,8	85,2
	МЧР	13	4,8	4,8	90,0
	Супервизор	3	1,1	1,1	91,1
	Друго	24	8,9	8,9	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела I – 5.1: Структура на испитаниците според работната позиција во компанијата

Од добиените податоци од анкетниот прашалник, според хиерархиската позиција на менаџерите во компаниите можеме да ги делиме во три општи менаџерски нивоа познати и во литературата, и тоа:

- менаџери од врвно ниво – 27,4 % од испитаници.

- менаџери од средно ниво – 24,1 % испитаници и
- оперативни менаџери – 48,5 % испитаници.

Од вкупни 270 испитаници, 74 или 27,4 % се топ менаџери, средни менаџери се 65 или 24,1 % од анкетираните лица, додека менаџери од низок ранг се 12,6 %. Финансиски менаџери, менаџери на маркетинг, менаџери на производството, менаџери на човечки ресурси, супервизори и други се 97 или 35,9 % од испитаниците.

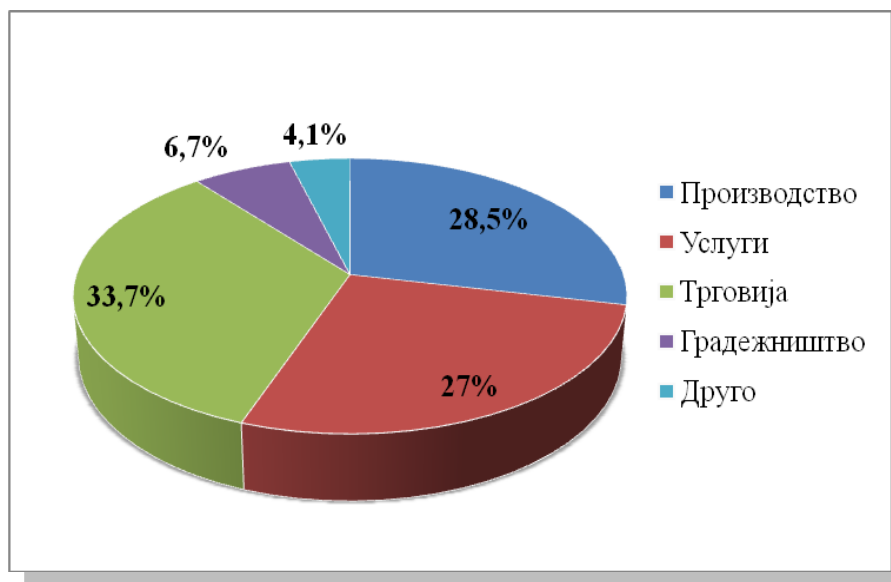
Степен на образование и Позиција во компанијата											
		Позиција									Total
		Врвен менаџер	Среден менаџер	Низок менаџер	Менаџер на финансии	Менаџер на маркетинг	Производен менаџер	МНР	Супервизор	Друго	
Степен на образование	Средно	12	7	3	0	1	3	0	1	1	28
	Вишо	5	2	2	1	0	3	0	0	2	15
	Високо	47	40	21	12	14	7	9	1	11	162
	Магистер	10	15	7	6	9	0	4	1	9	61
	Доктор	0	1	1	0	1	0	0	0	1	4
Total		74	65	34	19	25	13	13	3	24	270

Табела I – 5.2: Вкрстени податоци од Степен на образование и Позиција во компанијата

Според вкрстените податоци од Вкрстени податоци од степен на образование и позиција во компанијата, доминират менаџерите со високо образование, но, изненадување е и податокот што од 74 врнви менаџери, 12 се со средно образование, оваа пред се се должи на тоа што дел од компаниите во Република Македонија се управувани од самите сопственици.

II. Информации за компаниите

Првото прашање кое беше поставено од оваа група на прашања се однесуваше на дејноста на компанијата. Имено, според податоците од Државниот завод за статистика, бројот на активни деловни субјекти во Република Македонија во 2016 година изнесува 71.519¹²⁵. Од 2010 година до крајот на 2016 година, има намалување на активни деловни субјекти и тоа од 75.497¹²⁶ во 2010 година до 71.519 во 2016 година, поточно во тој период се затворени 3878 компании, што претставува 5,1 % од вкупниот број на активни деловни субјекти во 2010 година. Намалувањето претежно се должи на глобалната економската криза, но и на политичката нестабилност и недостигот на странски инвестиции. Според податоците од Државниот заводот за статистика во 2016 година во Република Македонија доминираат компаниите со главна дејност трговија на големо и трговија на мало со 33,2 % и преработувачка индустрија со 11,1%, додека најмала застапеност има секторот рударство и вадење на камен со 0,3 %¹²⁷. За потребите на истражувањето беа анкетирани 270 испитаници / менаџери вработени во 270 различни компании од различни делови на Република Македонија.



Графикон II – 1: Дејност на компанијата

¹²⁵ <http://www.stat.gov.mk/pdf/2017/6.1.17.22.pdf>

¹²⁶ <http://www.stat.gov.mk/pdf/2011/6.1.11.12.pdf>

¹²⁷ <http://www.stat.gov.mk/pdf/2017/6.1.17.22.pdf>

Дејност на компанијата					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Производство	77	28,5	28,5	28,5
	Услуги	73	27,0	27,0	55,6
	Трговија	91	33,7	33,7	89,3
	Градежништво	18	6,7	6,7	95,9
	Друго	11	4,1	4,1	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела II – 1.1: – Структура на испитаниците според главната дејност на компанијата

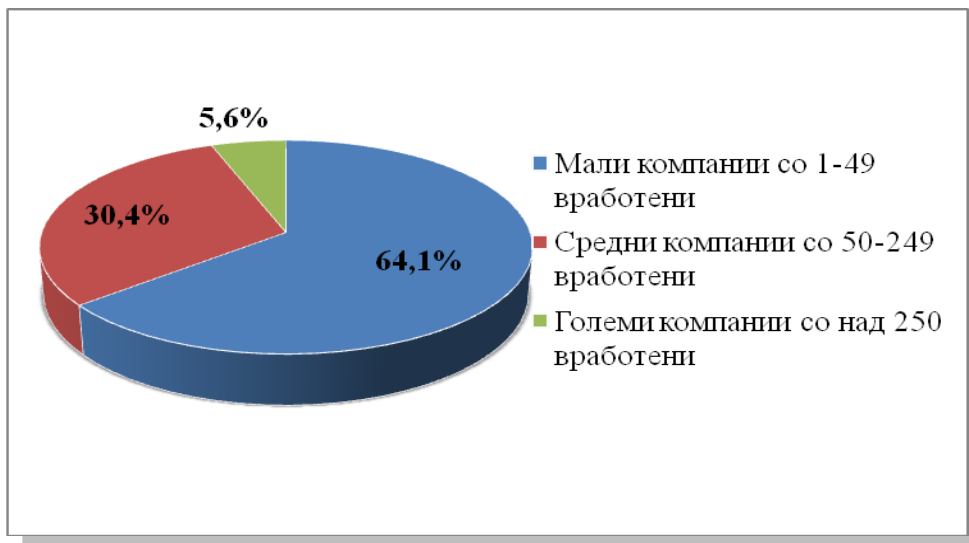
Според главната дејност на компанијата од добиените податоци од истражувањето, доминираат компаниите со главна дејност трговија со 33,7 %, производство со 28,5 %, услуги со 27 % испитаници, додека градежништвото и компаниите со други дејности учествуваат само со 10,8 % испитаници.

Според бројот на вработени од 71.519 деловни субјекти во 2016 година во Република Македонија, дури 79,3 % имаат 1-9 вработени, следуваат деловните субјекти со неутврден број на вработени со 11,3 %, 4,3% од активните деловни субјекти имаат 10-19 вработени, субјекти со 20-49 вработени учествуваат со 2,8 %, со 50-249 вработени се 1,9 % субјекти и со само 0,3 % се деловните субјекти со над 250 вработени.¹²⁸ Имајќи ја во предвид оваа состојба, беше определен примерокот соодветен на структурата на компании во Република Македонија.

Во Република Македонија бројот на мали и средни компании е многу поголем од бројот на големите компании, па така и очекувано беше и бројот испитаници од мали и средни компании да е поголем. Според податоците од 270 анкетирани менаџери, бројот на анкетирани менаџери во мали компании со 1-49 вработени изнесува 173 или 64,1 %, испитаници во средни компании со 50-249 вработени се 82 или 30,4 %, додека

¹²⁸ <http://www.stat.gov.mk/pdf/2017/6.1.17.22.pdf>

бројот на испитаници во големи компании каде бројот на вработени е над 250 е 15 или 5,6%.



Графикон II – 2: - Број на вработени

Број на вработени					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1-49	173	64,1	64,1	64,1
	50-249	82	30,4	30,4	94,4
	250+	15	5,6	5,6	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела II – 2.1: Број на вработени во компаниите

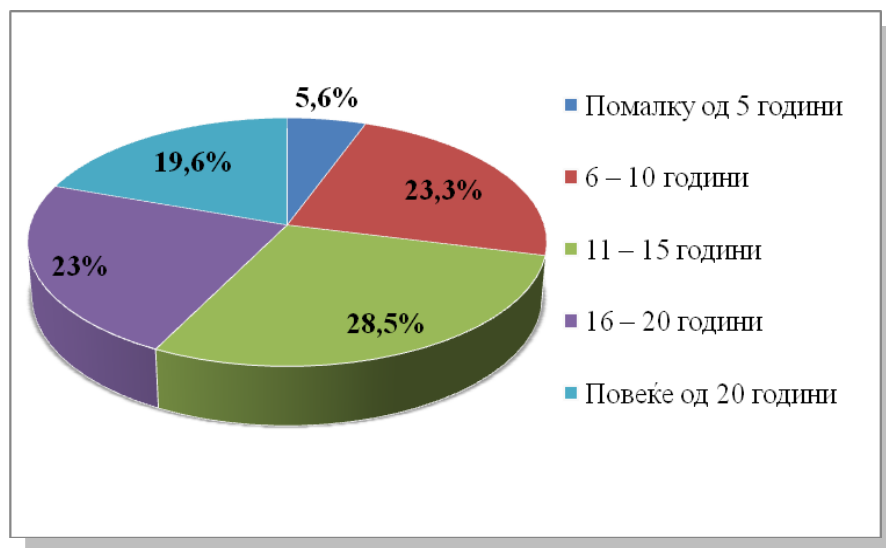
За потребите на истражувањето се испратени анкетни прашалници по електронска пошта до “ 200 најголеми и најуспешни фирми”¹²⁹ во Република Македонија, што овозможи на директен начин да се зголеми и бројот на испитаници / менаџери од компании со 50-249 вработени и компании со над 250 вработени. Процентот од 36 % од испитаници од компании со 50-249 и со над 250 вработени, ни овозможи појасна слика за процесот на промени, како и појасна слика за улогата на менаџментот во управувањето на промените кај поголемите компании во Република Македонија.

¹²⁹ http://www.eurobc.mk/utd_200_mk.html

Дејноста на компанијата и Број на вработени					
		Број на вработени			Total
		10-49	50-249	250+	
Дејност на компанијата	Производство	46	30	6	77
	Услуги	68	18	7	73
	Трговија	91	25	0	91
	Градежништво	19	4	0	18
	Друго	7	5	2	11
Total		173	82	15	270

Табела II – 2.3: Вкрстени податоци од дејноста на компанијата и број на вработени

Од вкупно 270 анкети добиени од менаџери вработени во компаниите во Република Македонија, доминираат постари компании, и тоа компаниите кои се формирани пред повеќе до 10 години, и тоа компаниите со 11-15 години работен стаж, компании со 16-20 години работен стаж и оние компании формирани пред 20 години, со вкупно 192 или 71,1 % испитаници. Додека бројот на испитаници од компании со работен стаж од 6-10 години е 63 или 23,3 %. Како последица на глобалната економската криза во последните години имаме се помалку компании, од овие причини и бројот на испитаници од нови формирани компании е многу помал и тоа 15 или 5,6 %.

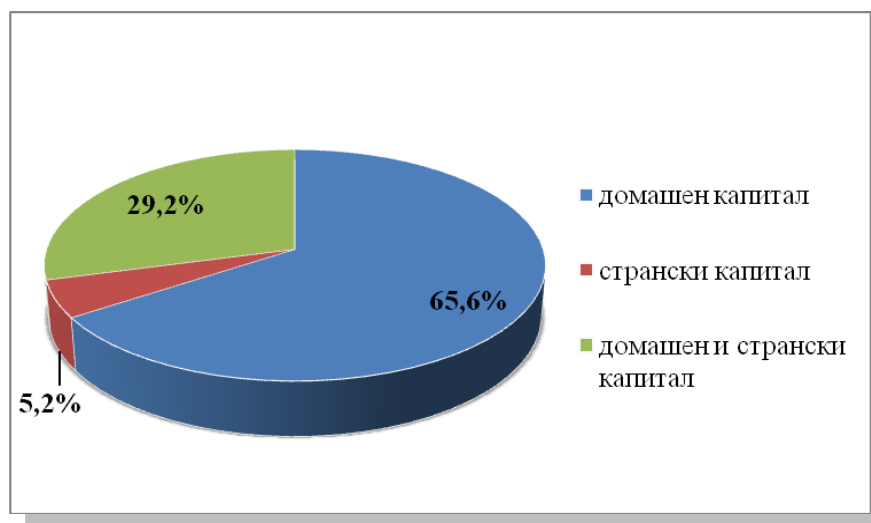


Графикон II – 3: Колку време компанијата постои во бизнисот

Колку време компанијата постои во бизнисот ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Помалку од 5 години	15	5,6	5,6	5,6
	6-10 год.	63	23,3	23,3	28,9
	11-15	77	28,5	28,5	57,4
	16-20	62	23	23	80,4
	Повеќе од 20 години	53	19,6	19,6	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела II – 3.1: Колку време компанијата постои во бизнисот

Од вкупно 270 испитаници / менаџери, 177 или 65,6 % менаџери работат во компании формирани со домашен капитал, 79 или 29,2 % менаџери работат во компании со мешовит домашен и странски капитал, додека само 14 или 5,2 % менаџери работат во компании со странски капитал. Недостигот на компании со странски капитал претежно ја отсликува реалната слика со странски инвестиции во земјата.



Графикон II – 4: Компании со домашен, странски и мешовит капитал

Македонија поминува еден тежок пат на транзиција, со ниско ниво на развиеност, ограничени ресурси и можности за остварување на потребниот економски раст, таа е зависна од странски инвестиции. Недостигот на странски инвестиции пред се се должи на недоволно стабилна внатрешна политичка ситуација, недостигот на инвестиции

во модернизација на инфраструктурата (патната и железничката инфраструктура), ограничени природни ресурси, фактот што Република Македонија не е членка на ЕУ и Нато и др.

Компании со домашен, странски и мешовит капитал					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Домашен капитал	177	65,6	65,6	65,6
	Странски капитал	14	5,2	5,2	70,7
	Домашен и странски капитал	79	29,2	29,2	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела II – 4.1: Компании со домашен, странски и мешовит капитал

Република Македонија според бројот на странски инвестиции е последна во Балканскиот полуостров. Во 2007 година има 699,1 милиони долари странски инвестиции, што претставува максимумот што Македонија го има постигнато во привлекувањето на странски инвестиции, додека во 2015 година сумата на странски инвестиции изнесува 192 милион УСД долари. Недостигот на странски инвестиции се одразува врз целокупната економија во земјата. Компаниите се помалку инвестираат во нови технологии – машини, немаме нови иновации во производството, обуките за вработените се ретки, особено кај помалите компании. Недостигот на странски инвестиции се одразува и врз конкуренцијата, повеќето компании во земјата работат со веќе застарени методи, нема нови производи и подобрување на нивниот квалитет, исто така нема подобрување во услугите, што се одразува врз економскиот раст, а од друга страна расте увозот на разни производи и услуги од земјите на Балканот, но и од земјите на ЕУ.

Странски директни инвестиции (во УСД милиони)								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Албанија	1,240	1,343	1,089	1,049	920	1,253	1,149	981
Б и Х	1,004	138	443	471	391	336	496	267
Хрватска	5,187	3,198	1,424	1,417	1,465	937	3,959	158
Косово	536	408	486	546	293	343	199	360
Македонија	611	259	301	507	337	402	60	192

Црна Гора	975	1,549	758	556	618	446	496	699
Србија	4,055	2,928	1,693	4,929	1,276	2,059	1,999,	2,345

Табела II – 4.2: Странски директни инвестиции во Балканскиот полуостров ¹³⁰

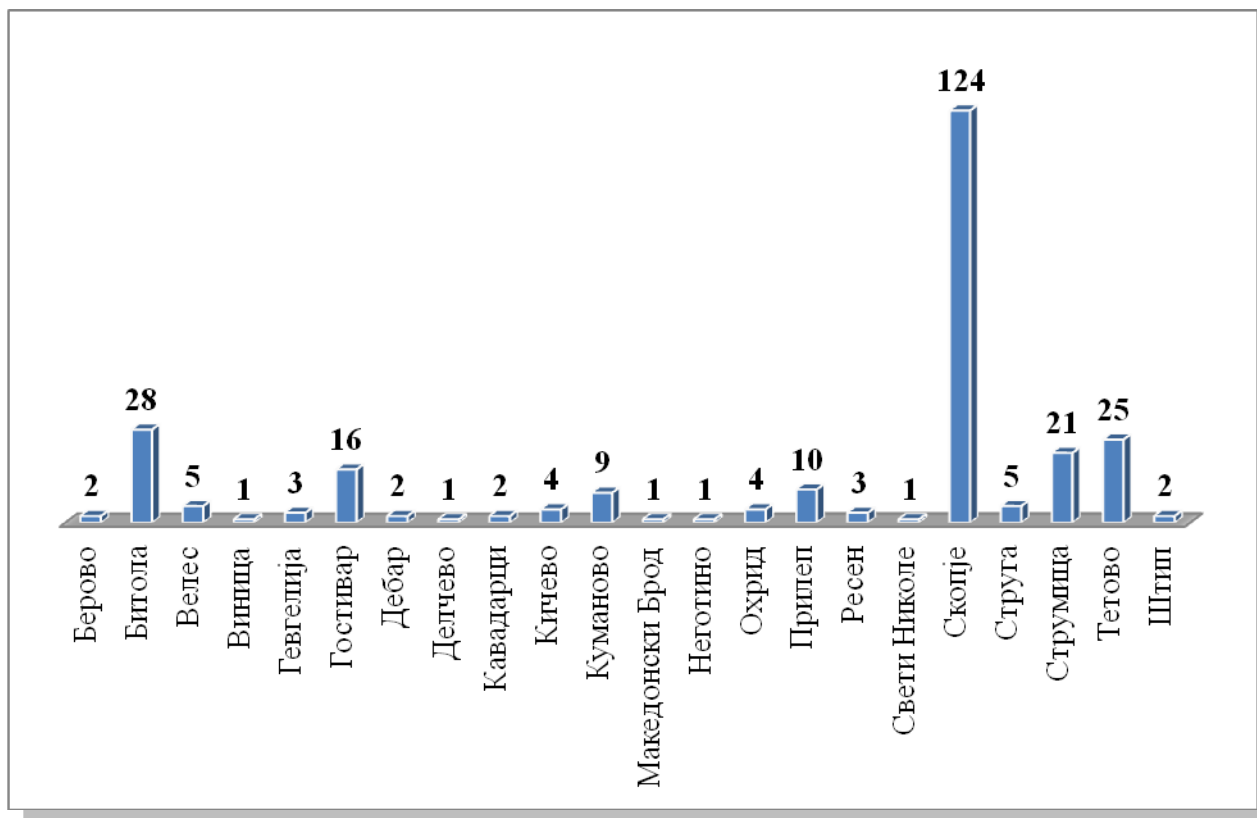
За потребите на истражувањето, особено за да имаме една реална слика за ситуацијата со компаниите во Република Македонија, во истражувањето се вклучени сите делови од Република Македонија. Така во рок од три месеци колку што траеше анкетното истражување добиени се повратни информации или пополнети анкетни прашалници од испитаници од вкупно 22 градови од Република Македонија.

Местоположба на компаниите		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Скопје	124	45,9	45,9	45,9
	Надвор од Скопје	146	54,1	54,1	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела II – 5.1: Структура на бројот на испитаници според местоположба на компаниите

Според истражувањето речиси половина од испитаниците / менаџери работат во компании кои се лоцирани во Скопје и околината на градот, и тоа 124 или 45,9 % од вкупниот број на компании, додека другиот дел односно 146 или 54,1 % од компаниите се лоцирани надвор од Скопје, и тоа, Битола со 28 компании, Тетово 25 компании, Струмица 21 компании, Гостивар 16 компании и итн.

¹³⁰ http://data.un.org/Data.aspx?d=WDI&f=Indicator_Code%3ABX.KLT.DINV.CD.WD#WDI



Графикон II – 5: Бројот на компании според местоположба

Според истражувањето, од 15 компании со над 250 вработени, 14 се лоцирани во Скопје и околината на Скопје, додека само 1 компанија е лоцирана во Прилеп. Исто така од вкупно 82 компани со број на вработени од 50-249 лица, во Скопје се лоцирани 56 компании, додека останатите 26 компании се лоцирани во другите градови на Република Македонија. Скопје како главен град, нуди најповолни услови за развој на една компанија. Во околината на Скопје, поточно на местото викано Визбегово се издигнаа многу нови компании, со тек на времето ова место стана вистинска индустриска зона со над 200 компании, исто така во околината на Скопје имаме и две други Технолошко индустриски зони – Скопје 1 и 2. За разлика од другите градови, Скопје нуди поголеми можности, подобра инфраструктура, поврзаност со другите економски центри во регионот и пошироко.

III. Организационските промени

1. Дали се согласувате дека компаниите во Република Македонија работат во нестабилна економска, социјална и политична средина?



Графикон III -1: Нестабилна средина на делување

Нестабилна средина на делување					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Воопшто не се согласувам	2	,7	,7	,7
	Не се согласувам	15	5,6	5,6	6,3
	Не знам	21	7,8	7,8	14,1
	Се согласувам	106	39,3	39,3	53,3
	Сосема се согласувам	126	46,7	46,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III -1.1: Нестабилна средина на делување

Компаниите во Република Македонија се соочуваат со многу притисоци кои што доаѓаат од средината каде што тие функционираат. Економската, социјалната и политичката нестабилност на земјата негативно влијае врз целокупната бизнис средина. Слабиот економски раст и развој на земјата, недостигот на странски инвестиции, економската криза, големата невработеност, иселувањето на млади високо образовани

лица од земјата и лошата политичка стабилност на директен начин влијаат врз работењето на компаниите.

Очекувано беше високиот процент на испитаници кои се согласуваат или сосема се согласуваат дека компаниите во нашата земја работат во нестабилна економска, социјална и политична средина, и тоа дури 232 или 86 % од испитаниците. Испитаниците кои не знаат се 21 или 7,8 %, додека 17 или 6,3 % од испитаниците не се согласуваат или воопшто не се согласуваат со констатацијата дека компаниите во нашата земја работат во нестабилна економска, социјална и политичка средина.

Глобалната економска криза со која се соочува денес економијата, големата невработеност и падот на производството наметнуваат нов начин на размислување и делување како една можност за излез од кризата. Високиот процент од 86 % на испитаници кои се согласуваат или сосема се согласуваат, само ја потврдува тезата дека компаниите во нашата земја се во тешка ситуација, и се соочуваат со многу проблеми како последица од економската, социјалната и политичката нестабилност.

Како последица на оваа нестабилност се јавува зголемувањето на сиромаштијата што создаде и многу социјални, но и политички проблеми. За земја како Република Македонија со мала и не доволна развиена економија, со 23,7 %¹³¹ невработени лица, со многу малку странски директни инвестиции, економската, социјалната и политичката нестабилност негативно влијаеше во секој аспект од животот.

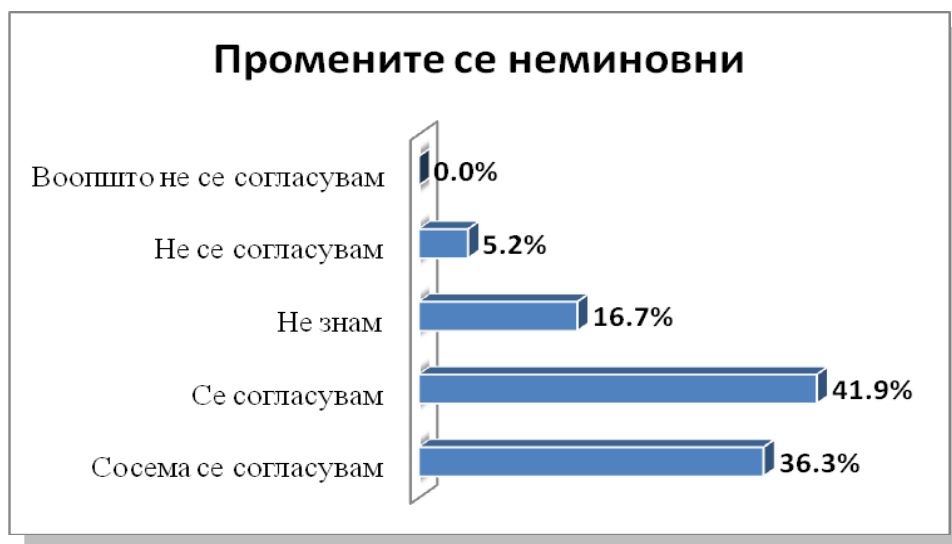
Намалувањето на куповната моќ, намалувањето на производството, недостигот на свеж капитал и ресурси само ја отежна и веќе отежнатата ситуација кај компаниите. Како последица на оваа ситуација многу компании беа принудени на други работни или производни алтернативи, се со цел опстојување во бизнис опкружувањето. Македонија како земја кандидат за членство во Европската Унија мора да воведи политики за развојот и поддршката на мали и средни бизниси, кои се многу по иновативни, флексибилни и лесно се приспособуваат кон промените за разлика од

¹³¹ <http://www.stat.gov.mk/pdf/2017/2.1.17.06.pdf>

големите компании, како можност за повисок економски раст и развој, како и намалување на невработеноста.

2. Дали се согласувате дека промените се неминовни за компаниите во Република Македонија ?

Освен економската, социјалната и политичката нестабилност, компаниите во Република Македонија се соочуваат и со многу други негативни влијание од интерен и екстерен карактер. Застарената технологија - машини во производството, недостиг на нови производи, лошо менаџирање, застарени методи на управување со човечкиот капитал, а пред се недостигот на визија, знаења и вештини на дел од сопствениците само ја влошува и така лошата состојба во компаниите. Имено, компаниите се соочуваат со многу предизвици кои доаѓаат од бизнис окружувањето било тоа да е на национално или регионално ниво. Динамиката и конкуренцијата се се поинтензивни и безмилосни, опстојувањето им е многу тешко особено ако се земе предвид и влијанието на глобалната економска криза во светот и негативното влијание што ја има кај компаниите во Република Македонија. Одговорот на поставеното прашање е даден во следниот графикон.



Графикон III -2: Промените се неминовни за компаниите во Република Македонија

Промените се неминовни					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Не се согласувам	14	5,2	5,2	5,2
	Не знам	45	16,7	16,7	21,9
	Се согласувам	113	41,9	41,9	63,7
	Сосема се согласувам	98	36,3	36,3	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III -2.1: Промените се неминовни за компаниите во Република Македонија

Според испитаниците, 14 или 5,2 % сметаат дека промените не се неминовни за компаниите во Република Македонија, додека 45 или 16,7 % не знаат. Од вкупно 270 испитаници, дури 211 или 78,2 % се согласуваат или сосема се согласуваат дека промените се неминовни за компаниите во Република Македонија.

Денеска во Република Македонија поради се поголемите промени во окружувањето се наметнува потребата од еден многу поинаков пристап во работењето на компаниите, односно пристап кој се темели на современи процеси на организирањето на целокупната работа се со цел зголемување на ефикасноста и ефективноста.

Организациската промена може да се дефинира како процес со кој претпријатијето се движи од неговата сегашна состојба кон некоја идна посакувана состојба со цел да ја подобри својата ефикасност.¹³² Потребата за промени кај компаниите се јавува како последица од одредена причина, било тоа конкуренцијата или барањата на клиентите, тие секогаш се неминовни и постојани.

Crosstabulation - Дејност на компанијата и Промените се неминовни						
Count		Промените Се Неминовни				Total
		Не се согласувам	Не знам	Се согласувам	Сосема се согласувам	
Активност	Производство	6	11	33	27	77

¹³² Stephen, R. (2004). *Organizational behavior*, New Jersey, pag. 301

на компанијата	Услуги	1	9	35	28	73
	Трговија	6	16	31	38	91
	Градежништво	1	5	8	4	18
	Друго	0	4	6	1	11
Total		14	45	113	98	270

Табела III -2.2: Вкрстени податоци од Активност на компанијата и Промените се неминовни

Вкрстените податоци според дејноста на компанијата и прашањето, дали се согласуваат дека промените се неминовни за компаниите во Република Македонија, покажува дека сите компании без разлика на дејноста во која функционираат во голема мера се согласуваат дека промените се неминовни за компаниите во Република Македонија.

Позиција и Промените се неминовни						
		Промените се неминовни				Total
		Не се согласувам	Не знам	Се согласувам	Сосема се согласувам	
Позиција	Врвен менаџер	3	6	35	30	74
	Среден менаџер	6	8	28	23	65
	Низок менаџер	1	7	11	15	34
	Менаџер на финансии	1	6	7	5	19
	Менаџер на маркетинг	1	4	8	12	25
	Производен менаџер	2	3	7	1	13
	МЧР	0	3	4	6	13
	Супервизор	0	1	0	2	3
	Друго	0	7	13	4	24
Total		14	45	113	98	270

Табела III -2.3: Вкрстени податоци од менаџерска позиција и промените се неминовни

Исто така и според горе наведената табела се покажува дека сите менаџери кои работат во компании во Република Македонија, без разлика на позицијата во

хиерархијата се за промени, или поточно се согласуваат дека промените се неминовни за компаниите.

Оние компании кои не успеваат навремено да го откријат или да воведуваат промени, полека но сигурно пропаѓаат. Високиот процент од 78,2 % на менаџери кои се согласуваат дека промените се неминовни за компаниите во нашата земја, покажува и на итната потреба за брзо делување во тој правец.

3. Дали компанија каде што работите има потреба за организациски промени?

Според податоците од истражувањето, менаџерите вработени во компании во Република Македонија сметаат дека, компаниите каде што тие работат имаат потреба од организациски промени, дури 187 или 69,2 % се согласуваат или сосема се согласуваат, за разлика од 28 или 10,4 % кои не знаат и 55 или 20,4 % испитаници кои не се согласуваат или воопшто не се согласуваат. Еден од клучните елементи во процесот на организациски промени е навременото откривање на потребата за промени, што овозможува брзо реагирање од страна на менаџерите со воведување на промени.



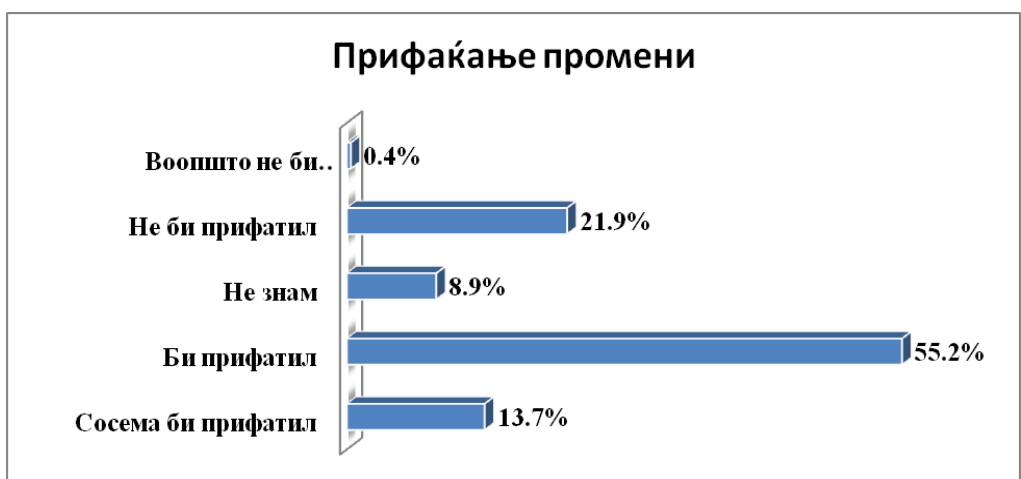
Графикон III -3: Потребата од организациски промени

Потребни се организациски промени					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Воопшто не се согласувам	8	3,0	3,0	3,0
	Не се согласувам	47	17,4	17,4	20,4
	Не знам	28	10,4	10,4	30,7
	Се согласувам	154	57,0	57,0	87,8
	Сосема се согласувам	33	12,2	12,2	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III -3.1: Потребата од организациски промени

Потребата за промени кај компаниите во Република Македонија е многу поголема денес, отколку што беше пред 20 години. Отворената економија, брзата размена на стоки и услуги, воведувањето на нов начин на управување и итн., влијаат врз потребата за воведување на промени. Во време кога границите го имаат губено своето значење, компаниите во Република Македонија не смеат да бидат статични и строго да се држат кон она што можеби успешно функционираше во минатото. Потребата за промени кај компаниите во Република Македонија, денеска е многу поголема и слободно можам да кажам дури е ургентна. Компаниите мора да се соочуваат со реалноста, а тоа е потребата од итни промени, базирани на реалните потреби на пазарот и клиентелата.

4. Дали би прифатиле промени во Вашата компанија, ако под тоа се подразбира промена на постоечкиот начин на работење?



Графикон III -4: Прифаќање промени

Прифаќање промени					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Воопшто не би прифатил	1	,4	,4	,4
	Не би прифатил	59	21,9	21,9	22,2
	Немам одговор	24	8,9	8,9	31,1
	Би прифатил	149	55,2	55,2	86,3
	Сосема би прифатил	37	13,7	13,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

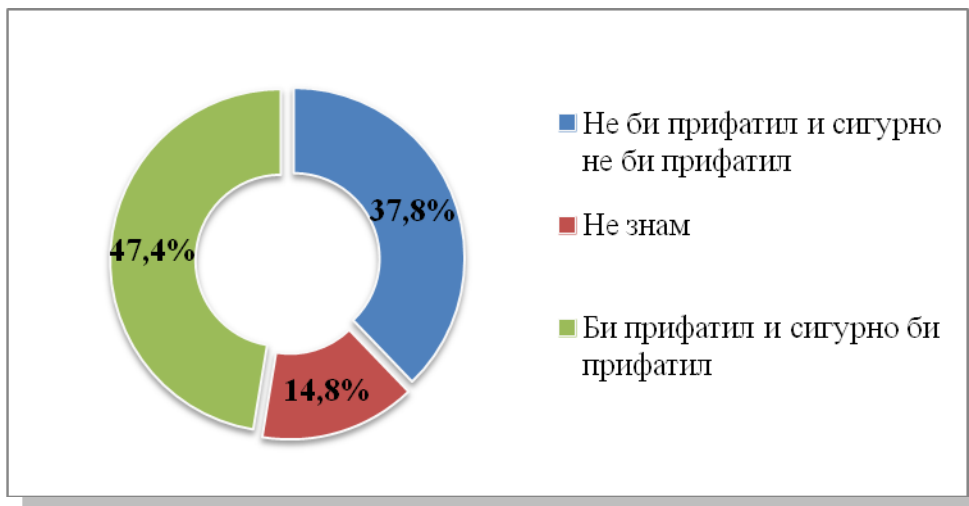
Табела III -4.1: Прифаќање промени

Според истражувањето 60 или 25,9 % не би прифатиле или воопшто не би прифатиле промени во компанијата, ако под тоа се подразбира промена на постоечкиот начин на работење. Промена на постоечкиот начин на работење на компанијата предизвикува несигурност, која пред се се појавува од низа фактори, и тоа; стравот од намалување на плата или други бенифиции кои ги имаат менаџерите во организацијата, страв од губење на работното место, често менаџерите се плашат дека промените ќе влијаат врз удобноста кои они ја имаат формирано со текот на времето, губење на моќта што тие ја имаат во компанијата и др.

За разлика од оние што не би прифатиле промени во компанијата, 186 или 68,9 од испитаниците би прифатиле или сосема би прифатиле промени на постоечкиот начин на работење. Бројот на испитаници кои немаат одговор е 24 или 8,9 %.

Не секогаш промените се прифатени од сите вработени во компанијата. Тие често наидуваат на негодувања и отпор од страна на групи или поединци кои не сакаат или не ја разбираат потребата за промени. Главна причина за неприфаќањето на промени е стравот, страв од непознатото, во случај кај менаџери тоа е страв од губење на работна позиција. Несигурноста која е вклучена во самиот процес пред и за време на промени предизвикува рационални и ирационални емотивни реакции кај дел од вработените, што негативно влијае врз промената на постоечкиот начин на работење во компанијата.

5. Дали би прифатиле организациски промени ако истите влијаат врз Вашата работна позиција во компанијата?



Графикон III - 5: Промени кои влијаат на позицијата

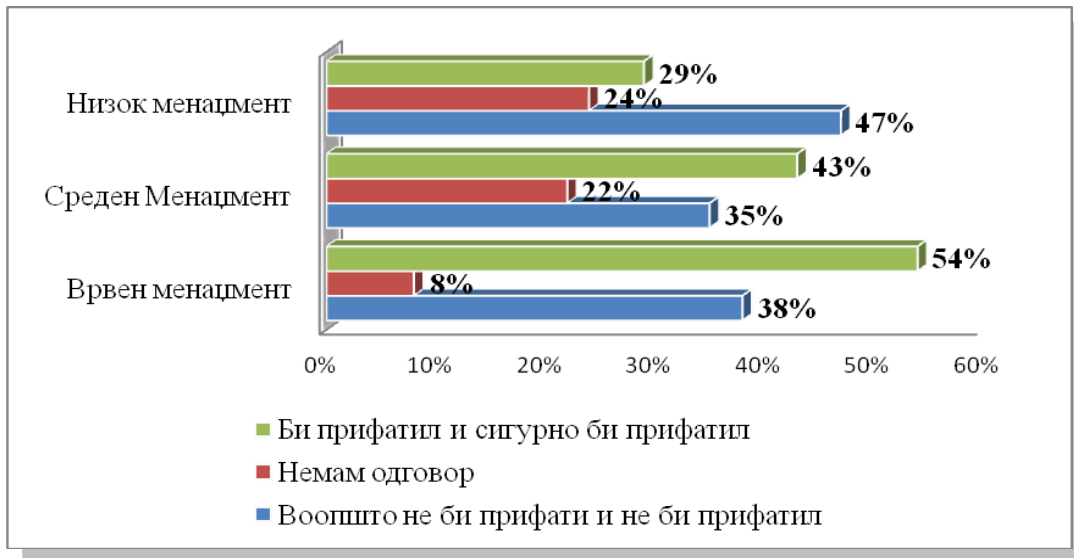
Промени кои влијаат на позицијата					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Воопшто не би прифатил	35	13,0	13,0	13,0
	Не би прифатил	67	24,8	24,8	37,8
	Немам одговор	40	14,8	14,8	52,6
	Би прифатил	104	38,5	38,5	91,1
	Сигурно би прифатил	24	8,9	8,9	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 5.1: Промени кои влијаат на позицијата

Што се однесува на прашањето, дали би прифатиле организациски промени ако истите влијаат врз Вашата работна позиција во компанијата, од вкупно 270 испитаници / менаџери вработени во 270 различни компани во Република Македонија дури 102 или 37,8 % од испитаниците не би прифатиле или воопшто не би прифатиле, наспроти 128 или 47,4 % кои би прифатиле или сигурно би прифатиле. Додека 40 или 14,8 % од испитаниците немаат одговор.

Високиот процент од 37,8 % на менаџери кои не би прифатиле промени ако истите влијаат врз нивната работна позиција што ја имаат во компанијата, се поврзува со фактор што кај многу компании, особено кај помалите компании, на менаџерски позиции се поставени сопствениците или нивни блиски роднини.

Исто така, главна причина за неприфаќањето на промени од страна на менаџерите е страв од губење на работна позиција, стравот од намалување на плата или други бенифиции кои ги имаат менаџерите во компанијата, работната сигурност – стравот од губење на работното место, заканата за удобноста – често менаџерите се плашат дека промените ќе влијаат врз удобноста кои они ја имаат формирано со текот на времето, губење на моќта што тие ја имаат во компанијата и др.



Графикон III – 5.2: Вкрстени податоци од менаџерска позиција и промените кои влијаат на работната позиција

Губењето на менаџерската позиција значи и губење на моќ. Со губењето на позицијата, менаџерот ја губи и моќта што ја носеше менаџерската позиција во една компанија. Губењето на моќта повеќе влијае врз поединци, кои тешко можат да се помират со фактот дека веќе не се дел од менаџерската хиерархија. Не сите менаџери се плашат од губење на позиција, напротив, за храбрите и вистински менаџери промените претставуваат предизвик, можност за да се докажуваат дека во тешки и одлучувачки

моменти за компанијата, потребите на вработените и компанијата ги ставаат пред оние персонални.

Позиција и Промени кои влијаат на работната позиција							
		Промени кои влијаат на позицијата					Total
		Воопшто не би прифатил	Не би прифатил	Немам одговор	Би прифатил	Сигурно би прифатил	
П О З И Ц И Ј А	Врвен менаџер	15	13	6	36	4	74
	Среден менаџер	8	15	14	23	5	65
	Низок менаџер	4	12	8	8	2	34
	Менаџер на финансии	3	7	3	5	1	19
	Менаџер на маркетинг	0	10	3	8	4	25
	Производен менаџер	2	6	0	5	0	13
	МЧР	2	4	2	0	5	13
	Супервизор	1	0	1	1	0	3
	Друго	0	0	3	18	3	24
Total		35	67	40	104	24	270

Табела III – 5.3: Вкрстени податоци од менаџерска позиција и промените кои влијаат на работната позиција

Од вкрстените податоци на менаџерската позиција на испитаникот, со податоците добиени од прашањето за прифаќањето на промени кои влијаат врз работната позиција на испитаникот во компанијата, се констатира дека без разлика на работната позиција на испитаникот, кога се работи за губење на истата од страна на менаџерите потешко се прифаќа идејата за промени во компанијата. Иако можеби со таа промена вработените и компанијата би имале добивка, самата идеја дека мора да се напушти менаџерското место од страна на менаџерот, уште во самиот почеток наидува на отпор.

6. Дали компанијата каде што работите ги исполнува Вашите очекувања?



Графикон III - 6: Исполнети очекувања од страна на компанијата

Исполнети очекувања					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Воопшто не ги исполнува	1	,4	,4	,4
	Не ги исполнува	28	10,4	10,4	10,7
	Немам одговор	35	13,0	13,0	23,7
	Ги исполнува	147	54,4	54,4	78,1
	Сосема ги исполнува	59	21,9	21,9	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 6.1: Исполнети очекувања од страна на компанијата

Очекувањата на поединци од организацијата секогаш претставуваат битен елемент во функционирање на самата организација. Често одредени лица имаат одредени очекувања од компанијата. Според истражувањето 206 или 76,3 % од испитаниците велат дека компанијата каде што оние работат ги исполнува нивните очекувања, 35 или 13 % немаат одговор, а 29 или 10,8% велат дека компаниите каде што оние работат не ги исполнуваат нивните очекувања.

Ако тргнеме според работната позиција на испитаникот, врвните и средните менаџери се најзадоволни од исполнувањето на нивните очекувања од страна на компанијата, за разлика од оперативните менаџери кои се делумно задоволни од исполнувањето на нивните очекувања. Резултатот од вкрстените податоци според големината на компанијата и исполнување на очекувањата од страна на испитаниците, покажува дека во поголемите компании кај оние со 50-249 вработени и кај оние со повеќе од 250 вработени, менаџерите се повеќе задоволни од исполнетите очекувања од компанијата, отколку оние во помалите компании. Ова пред се, се должи на фактот што големите компании се финансиски помоќни, поседуваат повеќе ресурси, како и имаат поголеми можности за унапредување во кариерата.

Освен унапредувањето во кариерата, постојат и други индикатори кои влијаат врз очекувањата што вработените ги имаат од работното место, како на пример, финансиските средства што ги добива, задоволството од работната клима, добрите работни услови и итн.

7. Дали Вие сте иницирале конкретни промени во компанијата каде што работите?



Графикон III - 7: Иницирање на конкретни промени во компанијата

Иницирање на промени					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Да	179	66,3	66,3	66,3
	Немам одговор	18	6,7	6,7	73,0
	Не	73	27,0	27,0	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 7.1: Иницирање на конкретни промени во компанијата

Од вкупно 270 испитаници, на прашањето дали сте иницирале конкретни промени во компанијата каде што работите, со ДА одговориле 179 или 66,3 %, немаат одговор 18 или 6,7 % и со НЕ одговориле 73 или 27 % од испитаниците. Во современата литература и истражувања на организациските промени, акцентот се става на менаџментот, бидејќи, менаџментот е оној кој ги иницира нив. Еден добар менаџер знае дека секоја компанија во текот на своето работење мора да се соочи со промени. Навременото откривање на промените, како и навременото иницирање на истите овозможува понатамошниот процес да се одвива полесно. Не секогаш промените се успешни, но, тоа не значи дека менаџментот треба да се откаже од намерата за подобрување на ефикасноста и ефективноста на компанијата во иднина.

Проблемот настанува кај тие компании каде менаџерите не се во состојба да иницираат промени, и покрај тоа што се создадени условите во компанијата и потребата за промени е голема. Недостигот на знаење, вештини или свест кај менаџментот за процесот на промени е еден од клучните проблеми кај многу компании во Република Македонија.. Често менаџерите ги обегнуваат промените поради непознавање на проблематиката или од страв од непознатото.

Позиција и Иницирање промени					
		Иницирање промени			Total
		Да	Немам одговор	Не	
П	Врвен менаџер	72	2	0	74
О	Среден менаџер	53	2	10	65
З	Низок менаџер	8	4	22	34

И	Менаџер на финансии	7	3	9	19
Ц	Менаџер на маркетинг	11	0	14	25
И	Производен менаџер	7	2	4	13
Ј	МЧР	4	1	8	13
А	Супервизор	2	0	1	3
	Друго	15	4	5	24
Total		179	18	73	270

Табела III – 7.2: Вкрстени податоци од позиција во компанијата и иницирање на промени

Од вкрстените податоци според работната позиција во компанијата и иницирањето на промени, се покажува дека врвните менаџери се апсолутно најголеми иницијатори на промените во компаниите, и тоа од 74 врвни менаџери 72 одговориле со Да и 2 немале одговор, од 65 средни менаџери со Да одговориле 53, немале одговор 2 и со Не 10, додека од 34 менаџерите од пониско ниво со Да одговориле 8, немале одговор 4 и со Не 22.

Како апсолутни лидери во иницирањето на организациски промени во компаниите со 97 % наспроти 3 % кои не иницирале промени, врвните менаџери го потврдуваат приматот на генератори на промени. Тие освен што иницираат промени, се грижат и за подготвувањето на стратегијата за промени, како и нејзина имплементација, се со цел остварување на поставените цели на компанијата. Една од причините што врвниот менаџмент е лидер во иницирањето на промени, е комуникацијата и контактите што тој ги има со надворешната околина. Тој создава клима и гради меѓусебни добри односи во организацијата во која што работи, остварува успех и резултати на долг рок, што кај вработените создава чувство на лидер - менаџер кој треба да се следи.

8. Дали сте задоволен / на од работната клима во компанијата?



Графикон III - 8: Задоволство од работната клима

Работна Клима					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Задоволен/на сум	100	37,0	37,0	37,0
	Делумно сум задоволен/на	156	57,8	57,8	94,8
	Не сум задоволен	14	5,2	5,2	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 8.1: Задоволство од работната клима

Од вкупно 270 лица анкетирани, 100 или 37 % се задоволни од работната клима, 156 или 57,8 % се делумно задоволни и 14 или 5,2% не се задоволни. Задоволството од работната клима позитивно влијае врз работењето на компанијата, но и врз идните промени. Во Републикам Македонија менаџментот или сопствениците од помалите компании, многу малку посветуваат внимание на работната клима. Создавањето на добар амбиент, во кој менаџментот и работниците ќе ги реализираат работните

обврски, овозможува постигнување на високи перформанси и поттикнува општо задоволство.

Начинот на кој членовите на организацијата како поединци ја перцептираат работната клима во компанијата влијае на нивното однесување, а со тоа и на нивните перформанси. Од тие причини испитаниците или поточно менаџерите кои се делумно задоволни од работната клима 57,8 % и 5,2 % кои не се задоволни треба да поработат на подобрување на работната клима како можност за зголемување на перформансите на компанијата. Приватните компании се познати по динамичноста на работата, можноста за усовршување и учење. За разлика од помалите компании каде повеќе се внимава на меѓусебните односи на вработените, кај поголемите компании повеќе внимание му се посветува на перформансите, самосталност.

9. Колку сте задоволни / на од работата на вработените?

Колку се задоволни менаџерите од вработените, зависи од нивните перформанси и однесување во организацијата. Во последните години расте незадоволството кај работодавците. Од вкупно 270 испитаници / менаџери, 72 или 26,7 % се задоволни од вработените, 46 или 17 % од испитаници не се задоволни, додека 152 или 56,3 % се делумно задоволни од вработените.



Графикон III - 9: Задоволството од вработените

Недостигот на квалификувани работници претставува вистински проблем за голем број на компании во Република Македонија. Со проблемот на вработувањето на потребните квалификувани кадри се соочуваат поголем број на компаниите. Оваа појава станува се по алармантна во одредени дејности, која полека прераснува во реална закана за понатамошното функционирање на многу домашни и странски компании. Потребни се реформи во образованието, потребно е професионална ориентација на учениците уште во средно образование, формирање на наставна програма што ќе ги следи потребите на стопанството, пред се субвенционирање на владини мерки за обуки и доквалификација на работната сила.

Задоволни од вработените					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Задоволен/на сум	72	26,7	26,7	26,7
	Делумо сум задоволен/на	152	56,3	56,3	83,0
	Не сум задоволен	46	17,0	17,0	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 9.1: Задоволството од вработените

Делумното незадоволството 56,3 % и незадоволството од работата на вработените 17 %, се најизразени кај менаџерите од пониско ниво, кои се во секојдневен контакт со работниците и се грижат за конкретното извршување на политиките, а пред се остварување на поставените цели и задачи. Притисокот кај пониските менаџери е поголем, поради тоа што тие мора да одговараат пред средниот и врвниот менаџмент за сите процедури и задачи поставени од нив. Следењето на извршувањето на планските задачи и процедури преку секојдневен надзор врз работењето на вработените, како и одговорноста што тие ја имаат, влева доза на несигурност и недоверба, а пред се незадоволство кон вработените.

Позиција и Задоволни од вработените					
		Задоволни од вработените			Total
		Задоволен/на сум	Делумо сум задоволен/на	Не сум задоволен	
Позиција	Врвен менаџер	29	35	10	74
	Среден менаџер	19	33	13	65
	Низок менаџер	2	25	7	34
	Менаџер на финансии	3	12	4	19
	Менаџер на маркетинг	5	16	4	25
	Производен менаџер	1	7	5	13
	Менаџер на човечки ресурси	2	8	3	13
	Супервизор	2	1	0	3
	Друго	9	15	0	24
Total		72	152	46	270

Табела III – 9.2: Вкрстени податоци од позиција и задоволство од вработените

10. Докулку не сте задоволни дали би промениле нешто?

Незадоволството е еден од клучните извори на промени. Незадоволството од вработените, незадоволството од работната клима, незадоволството од перформансите и итн., ги поттикнува менаџерите да иницираат промени.



Графикон III - 10: Промени предизвикувани од незадоволството во компанијата

Од анализа на добиените резултати, се констатира дека незадоволството поттикнува промени, од 270 испитаници, дури 194 или 71,9 % на незадоволството би одговориле со промени, 47 или 17,4 % не знаат како да реагираат, додека 29 или 10,7 % не би промениле ништо.

Дали би промениле нешто					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Да	194	71,9	71,9	71,9
	Не знам	47	17,4	17,4	89,3
	Не	29	10,7	10,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 10.1: Промени предизвикувани од незадоволство во компанијата

И очекувано, според вкрстените податоци од работната позиција на менаџерот и промени предизвикувани од незадоволството, доминираат врвните менаџери и средните менаџери. Од 74 испитаници дури 64 или 87% од врвни менаџери би промениле нешто ако се незадоволни од текованата состојба, 9 или 12 % не знаат што да направат и само 1 или 1% не би променил ништо. Додека, од 59 или 91 % од средните менаџери одговориле со Да, 5 или 8 5 одговориле со не знам, а само 1 или 1 % не би променил ништо без разлика на појавеното незадоволство.

Позиција и Дали би промениле нешто					
		Дали би промениле нешто			Total
		Да	Не знам	Не	
Позиција	Врвен менаџер	64	9	1	74
	Среден менаџер	59	5	1	65
	Низок менаџер	18	12	4	34
	Менаџер на финансии	8	6	5	19
	Менаџер на маркетинг	10	5	10	25
	Производен менаџер	7	3	3	13
	МЧР	6	4	3	13
	Супервизор	2	0	1	3

	Друго	20	3	1	24
Total		194	47	29	270

Табела III – 10.2: – Вкрстени податоци од позиција и промени предизвикувани од незадоволство

Од суштинско значање е улогата и хиерархиската позиција на менаџерот во надминување на незадоволството, или во надминувањето на ново настанатата ситуација во компанијата. Промените бараат лидер, менаџер кој може да донесе одлуки и истите да ги имплементира, се со цел надминување на тековните проблеми, и остварување на поставените цели и задачи. Во надминувањето на незадоволството од работата на вработените, потребно е и стратегиски пристап од страна на менаџментот. Прво се констатира изворот на незадоволство, потребата за промени, во овој случај лошите перформанси на вработените, се формира стратегија за промени и почнува имплементација на истата. Зависи од изворот е тоа што ќе промени менаџментот.

11. Дали постои добра комуникација во компанијата каде што работите?



Графикон III - 11: Комуникацијата во компанија

Комуникација во организацијата					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Има доволно комуникација	133	49,3	49,3	49,3
	Комуникација има, но не доволно	126	46,7	46,7	95,9
	Нема комуникација	11	4,1	4,1	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 11.1: Комуникацијата во компанија

Комуникацијата како еден од клучните елементи во процесот на промени е есенцијална за успехот во работењето и функционирање на компанијата. Многу менаџери успеваат да градат добар и успешен тим, да формираат стратегија за понатомошното делување во организацијата со помош на добро поставена комуникација помеѓу членовите на тимот, како и надминување на сите недоразбирање во тимот, но и во спроведувањето на стратегијата за промени. Во успешните компании комуникацијата се одвива во сите правции, од top – down како и bottom-up. Од добиените резултати од анализата на истражувањето, се констатира дека кај компаниите во нашата заемја постои добра комуникација и тоа од 270 испитаници задоволни од добрата комуникација во компанијата каде што работат се 133 или 49,3 %, 126 или 46,7 % велат дека комуникација има, но не доволно, додека 11 или само 4,1 % од испитаниците немаат комуникација во компанијата каде што работат.



Графикон III – 11.2: Top – Down комуникацијата¹³³

Комуникацијата не значи само зборување, туку и ефективно слушање на инволвираните страни. Дobar менаџер знае да слуша, но пред се да се консултира со подредените, имајќи во предвид дека тие се оние кои се инволвирани во целиот процес на работење и претставуваат одличен ресурс за сугестии и информации. Комуникацијата влијае позитивно во процесот на промени, консултациите овозможуваат нови идеи, а кај вработените се создава чувството дека се битен дел од компанијата, чувството дека придонесуваат во подобрување на целокупната сосотојба во компанијата.

Добриот менаџер - лидер со помош на добрата комуникација ја гради довербата меѓу своите вработени, создава поволна клима за спроведување на процесот на промени. Карактеристика на ваквите лидери – менаџери се демократскиот и либералниот стил на раководење на компаниите, каде комуникацијата значи и вклучување на сите вработени во организацијата во која менаџерот има потполна доверба, постои голема слобода во изразувањето и дискусии, се изнесуваат мислења и се даваат предлози, сето тоа во интерес на постигнување на поставените цели и задачи. Ваквиот начин на работење, комуницирање повеќе се применува кај компаниите во високо развиените земји и се применува во сите компании, без разлика на нивната големина.

Дека комуникацијата е есенцијална за организациските промени се истакнува и во литературата, каде кај најпознатите модели на промени, модел од три фази одмрзнување – промени – замрзнување (Unfreeze – Change -Refreeze) на Курт Левин (Kurt Lewin) и моделот од осум чекори на Џон Котер (John P. Kotter). Во моделот на Левин, за време на транзиција од една во друга фаза, потребно е комуникација помеѓу менаџерите и вработените. Не секогаш вработените ги разбираат промените. Самата промена создава несигурност и недоверба кон целиот тој процес, затоа комуникацијата се користи како алатка за надминување на недоразбирањата и овозможува полесен премин од една во друга фаза. За време на целиот тек на процесот на промени комуникацијата мора да биде на високо ниво и да се одвива во сите насоки во хиерархијата. И кај моделот од 8 чекори на

¹³³ Colwell, M. (07 May 2015). *3 Reasons Why Yammer Can Bring Value to your Organisation*, European Share point <https://www.sharepointeurope.com/3-reasons-why-yammer-can-bring-value-to-your-organisation/>

Котер, комуникацијата претставува битен елемент во целиот процес на промени, се комуницира визијата, за визијата се зборува често, комуникацијата се одвива во сите насоки. Немањето на комуникација значи поголем ризик за неуспешноста на просеот на промени.

Многу е важно за менаџерите да се избегне еднонасочна (top-down) комуникација или криење на информации од вработените. Комуникацијата во компаниите треба да биде континуирано, мониторирана и развиена, да се темели на чесност и отвореност, да биде комбинација на пишувана и вербална комуникација, да не биде оптеретена со неважни детаљи.

12. Дали имате доволни информации за случувањата /активностите во компанијата?

Да се биде информиран, значи да се во тек со времето, настаните. Денеска информацијата дава моќ, во зависност од видот и тежината на информацијата, компаниите можат да се спремаат, или да реагираат во зависност од ново настаната ситуација. Во бизнис опкружувањето имањето навремено информации за случувањата, значи и поголема предност од останатите компании, можност за конкуретска предност



Графикон III – 12: Информации за случувањата во компанијата

Информираност					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Немам информации	46	17,0	17,0	17,0
	Не знам	14	5,2	5,2	22,2
	Имам информации	123	45,6	45,6	67,8
	Имам доволно информации	87	32,2	32,2	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 12.1: Информации за случувањата во компанијата

Од добиените податоци од анализата на 270 анкетни прашалници, на прашањето, дали имате доволни информации за случувањата / активностите во компанијата ?, 210 или 77,8 % од менаџерите, имаат доволно информации за случувањата во компанијата за разлика од 60 или 22,2 % кои не се сигурни или немаат информации.

Според вкрстените податоци најинформирани се врвните менаџери и средните менаџери, за разлика од останатите испитаници. Ова се должи пред се на позицијата што ја имаат врвните и средните менаџери, комуникацијата и контактите што ги имаат со вработените, но и со надворешното окружување. До информации најлесно се доаѓа кај помалите компании за разлика од поголемите, каде и хиерархиската поставеност на вработените е посложена.

Пристапот до информации не е секогаш лесен, во зависност од тежината и улогата што ја имаат таа информација за компанијата или процесот на промени, тие често се класификуваат како тајни, се со цел избегнувањето на непријатни ситуации. Затоа, често тие се споделуваат помеѓу мал круг на менаџери, лојални на компанијата. Но, кога се работи за процесот на промени, криењето на информации од вработените, особено од останатите колеги во менаџерската хиерархија, предизвикува незадоволство и несигурност, појава на отпор, недоверба и на крај неуспешни промени.

Добрата внатрешна комуникација и информираност влијае во подобрувањето на перформансите во компанијата, поголема ефикасност и мотивираност на вработените.

13. Кога последен пат вашата компанија имала организациски промени?

Поради се поголемиот притисок од динамичното окружување, во денешно време многу компании во Република Македонија имаат воведено промени или веќе ги планираат истите за во иднина. Неизвесното окружување, поттикнато од економската потреба за промени и воведување на нови технологии, производи и услуги, барања на клиентите, конкуренцијата, владините политики, социјалната средина, бара брзо делување и прилагодување кон новонастанатата ситуација. Современите економски трендови, глобализацијата, динамичниот развој на информатичко - технолошки технологии, моделот на отворена економија на Република Македонија, влијае врз целокупната ситуација во стопанството. Компаниите се принудени на севкупни промени како најсоодветен одговор на притисоците од окружувањето, прилагодување кон новата реалност.

Со прашањето кога последен пат вашата компанија имала организациски промени, се мислеше на сеопфатни промени во компанијата, промени во управувањето, во структурата, човечките ресурси, технологијата и итн. Многу компании, особено поголемите компании во ист временски период имаат повеќе промени во различни сектори или делови од компанијата, според потребата која се јавуваат како последица на динамичните промени во окружувањето.



Графикон III – 13: Спроведени организациски промени

Спроведени организациски промени					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	пред една година	82	30,4	30,4	30,4
	пред две години	46	17,0	17,0	47,4
	пред три години	48	17,8	17,8	65,2
	пред четири години	35	13,0	13,0	78,1
	пред пет години	45	16,7	16,7	94,8
	Никогаш не сме имале промени	14	5,2	5,2	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 13.1: Спроведени организациски промени

Дека промените се присутни кај компаниите во Република Македонија, се констатира и од резултатите од истражувањето направено кај 270 испитаници, кои се вработени на разни менаџерски позиции во компаниите. Според податоците, 256 или 94,8 % од компаниите зафатени со истражувањето во последните пет години поминале низ промени, за разлика од 14 или 5,2 % кои никогаш до 2016 година немале промени.

Според големината на компанијата, поголемите компании оние со над 250 вработени и оние со 50 – 249 вработени имаат 100 % воведно промени во последните пет години. Во разговорите со менаџерите на поголемите компании со кои комуницирав за потребите на истражувањето, констатирав дека во временски период од пет години, некои поголеми компании имаат повеќе пати поминато низ различни промени, што значи дека поголемите компании се изложени на промени повеќе од помалите компании. Додека, 14 компании кои никогаш немале промени, сите се ново формирани компании со 1-9 вработени.

14. Дали тие промени беа успешни?



Графикон III – 14: Успешноста на промените

Успешност на промените					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Да	169	62,6	62,6	62,6
	Немам одговор	85	31,5	31,5	94,1
	Не	16	5,9	5,9	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 14.1: Успешноста на промените

Ако, според анализа на податоците 256 или 94,8 % од компаниите зафатени со истражувањето во последните пет години поминале низ промени, логично се поставува прашањето, колку од тие промени биле успешни. Според добиените податоци, 169 или 62,6 % од компаниите имале успешни промени, додека 16 или 5,9 % имале неуспешни промени. Интересно е фактот што дури 85 или 31,5 % немаат одговор дали промените во компанијата биле успешни или не.

Организациските промени се неопходни за компаниите во Република Македонија. Неопходноста се јавува како резултат на промените во окружувањето. Компаниите во Република Македонија полесно почнуваат да се навикнат на потребата за промени, почнуваат полесно да се оддалечуваат од минатото и да се движат повеќе кон онаа на развиено соовремено претприемаштво. Вредноста на компанијата повеќе не се определува според големината или колку години опстојува во стопанството, туку од способноста да се менува, да се прилагоди на ново настаната ситуација. Во развиените земји, особено оние на ЕУ, каде што сакаме и да атираме, промените не се случајности, тие не претставуваат само обични промени или продолжување на минатото, туку целосен прекин и нов почеток со јасна визија за иднината.

Без навлегување во понатамошни детали дали промените биле успешни или не, самиот факт што во последните пет години од 270 компании, 256 или 94,8 % од компаниите вовеле промени го покажува високиот степен на свест кај менаџерите, флексибилноста на компаниите, желбата за успех и опстанок.

15. Какви промени се направени во Вашата компанија?

На прашањето, какви промени се направени во Вашата компанија, испитаниците можеа да даваат повеќе од еден одговор.

Според промените што се направени во последните пет години кај 266 или 94,8 % испитаници кај компаниите кде што тие работат, доминираат промените:

- промени кај вработените (нивните знаења и вештини) -125 или 46,3 % од испитаниците,
- промени во технологијата – 124 или 45,9 % од испитаниците,
- промена на стратегијата – 105 или 38,9 % од испитаниците и
- промена на начинот на управување – 103 или 38,1 % од испитаниците.

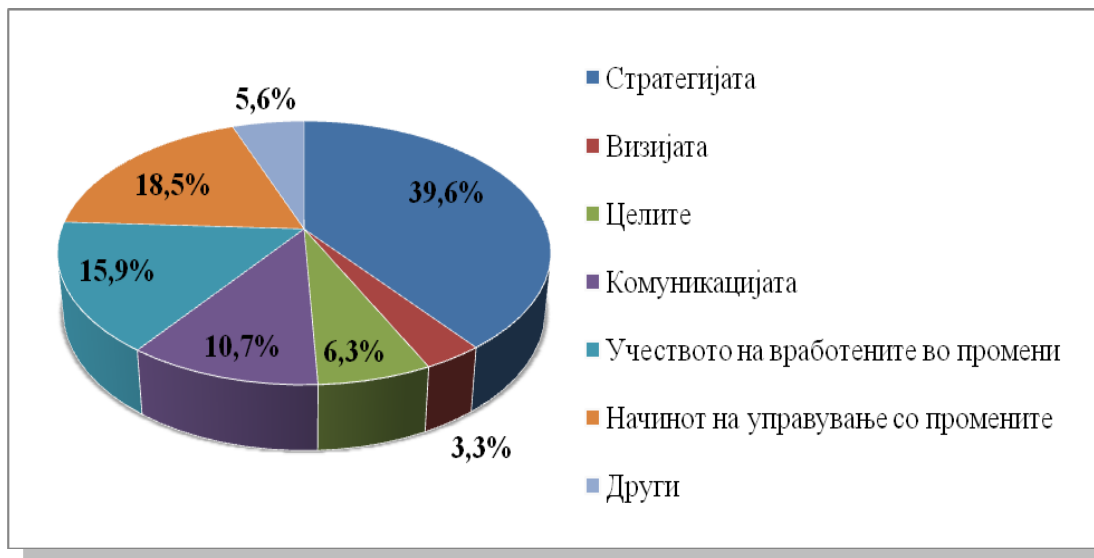


Графикон III – 15: Направени промени

Промени кај вработените, особено вложување во обуки и доквалификации, се со цел зголемување на нивните перформанси е една од клучните потреби кај многуте компании во Македонија. Недостигот на професионални, квалификувани кадри за работа само ја влошува и така лошата ситуација во која се. Промените во технологијата се поттикнати, или директно се поврзани со промените кај вработените. Потребата од промени во технологијата е голема. Многу компании во Република Македонија работат со стари технологии или машини. Големиот развој на технологијата, како и вложувањата што компаниите во нашето опкружување ги вложуваат во нив, ја наметнува потребата за промени и воведување на нови современи технологии. Новите современи технологии бараат и нови вештини и знаења. Повеќето технолошки иновации се поврзани и со нови софтвери, што од друга страна бара кадри способни да управуваат со нив. Недостигот на едуцирана работна сила, како на пример, машински и електро инженери, информатичари итн., ги поттикнуваат компаниите да подготвуваат стратегии за едукација на веќе

постоечкиот кадар. Од 266 или 94,8 % испитаници кои одговориле дека во последните пет години имале промени во компаниите каде што работат, од понудените одговори речиси идентични се бројките на одговори за промени кај вработените и промени во технологијата, односно 125 со 124 добиени одговори.

16. Што би промениле при повторни промени во Вашата компанија?



Графикон III – 16: Промени во иднина

Што би промениле во иднина					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Стратегијата	107	39,6	39,6	39,6
	Визијата	9	3,3	3,3	43,0
	Целите	17	6,3	6,3	49,3
	Комуникацијата	29	10,7	10,7	60,0
	Учеството на вработените во промените	43	15,9	15,9	75,9
	Начинот на управување со промените	50	18,5	18,5	94,4
	Друго	15	5,6	5,6	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

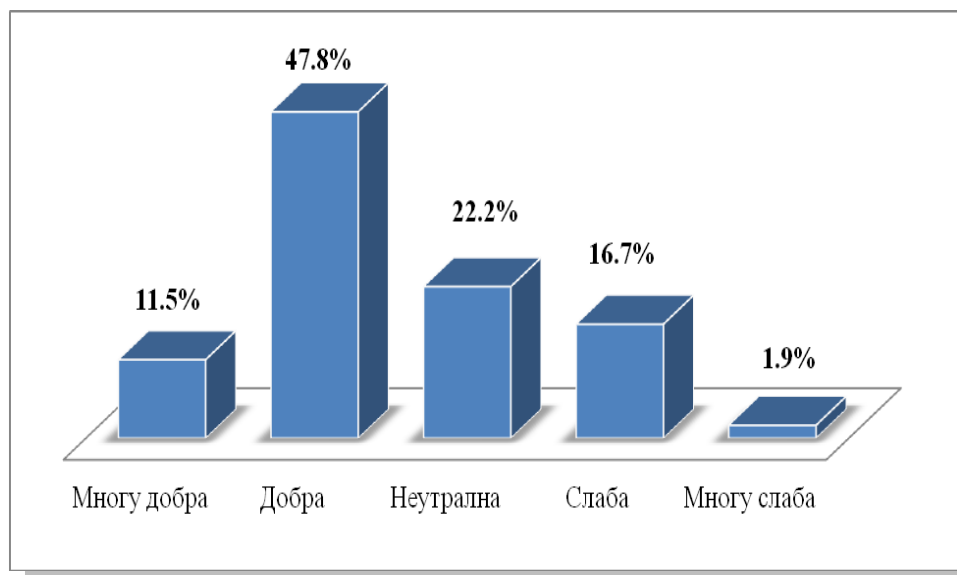
Табела III – 16.1: Промени во иднина

Според испитаниците ако компаниите одлучуваат за воведување на нови промени во иднина, повеќе внимание би се посветило на стратегијата, начинот на управување со промени, учеството на вработените и комуникацијата. Дека стратегијата за промени е од клучно значање за промените се согласуваат 107 или 39,6 % од испитаниците, успешноста на промените зависи од добро формулираната и имплементирана стратегија.

Начинот на управување со промени со 50 или 18,5 % и учеството на вработените во процесот на промени со 43 или 45,9 % одговори, ја потенцира важноста на менаџментот во управувањето со промени, како и фактот, дека учеството на вработените во процесот на промени овозможува намалување на отпорот што се јавува при речиси секоја промена.

При воведувањето на промени во иднина, дури 29 или 10,7 % од испитаниците одговориле дека повеќе внимание ќе им посветаат на комуникацијата. Можеби, тоа е и од причина што 126 или 46,7 % од испитаниците во истражувањето велат дека во компанијата каде што работат комуникација има, но не доволно. Комуникацијата е битен елемент во процесот на промени. Без добра комуникација процесот на промени би бил тежок и веројатно неуспешен.

17. Како ја оценувате моменталната состојба на Вашата компанија?



Графикон III – 17: Моменталната состојба во компанијата

Моментална состојба					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Многу слаба	5	1,9	1,9	1,9
	Слаба	45	16,7	16,7	18,5
	Неутрална	60	22,2	22,2	40,7
	Добра	129	47,8	47,8	88,5
	Многу добра	31	11,5	11,5	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 17.1: Моменталната состојба во компанијата

Од 270 анкетирани испитаници, кои се вработени во компаниите во Република Македонија, 160 или 59,3 % моменталната состојба во компаниите каде што работа ја оценуваат како добра и многу добра, за разлика од 50 или 18,6 % кои ја оценуваат како слаба и многу слаба. Останатите 60 или 22,2 % од испитаниците моменталната состојба ја оценуваат како неутрална.

Во изминатиот период повеќето од компаниите во кои работат испитаниците имале промени, од 270 испитаници на прашањето: кога последен пат Вашата компанија имала организациски промени, дури 256 или 94,8 % од компаниите каде што работат испитаниците во последните 5 години имале промени, додека 169 или 62,6 % од нив имале успешни промени. Додека само 16 или 5,9 % од испитаниците имале неуспешни промени, а 85 или 31,5 % немаат одговор. Високиот процент на испитаници кои одговориле со немам одговор 31,5 %, само ја потврдува тезата дека кај голем дел од компаниите во Република Македонија менаџерите немаат доволно познавања за промените, односно често тие се без однапред подготвена стратегија и цел.

Освен компаниите со слаба и многу слаба моментална состојба 50 испитаници или 18,6 %, проблем претставуваат и 60 или 22,2 % од компаниите чии вработени, моменталната состојба во компанијата ја оцениле како неутрална. Само затоа што компанијата работи, не значи дека нема потреба за промени. Напротив, успешните компании многу често воведуваат промени во сите сфери на компанијата, се со цел, одржување на перформансите на високо ниво, избегнување на изненадувања од страна на окружувањето, одржување на конкурентска предност итн.

18. Дали планирате организациски промени во вашата компанија во блиска иднина?

Тоа што моменталната состојба кај компаниите е на задоволнително ниво, не значи дека треба да се помириме со тоа и да помислиме дека таа состојба ќе потрае. Промените се постојани, неминовни и чести. Успешните компании по успешното воведување на промени не мируваат, туку веќе почнуваат да ги планираат другите. Според одговорите од прашањето број 13 (Кога последен пат Вашата компанија имала организациски промени?). 14 или 5,2 % никогаш немале промени, 45 или 16,7 % имале промени пред пет години, 34 или 13 % имале промени пред четири години, 48 или 17,8 % имале промени пред три години, 46 или 17 % имале промени пред две години и 82 или 30,4 % имале промени пред една година, логично компаниите кои имале промени пред

неколку години (оние кои имале промени пред три, четири, пет и оние кои нигогаш немале) веќе имаат планирано ако не и веќе започнато со други промени.



Графикон III – 18: Воведување на организациски промени во иднина

Организациски промени во иднина					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Да	190	70,4	70,4	70,4
	Не знам	59	21,9	21,9	92,2
	Не	21	7,8	7,8	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

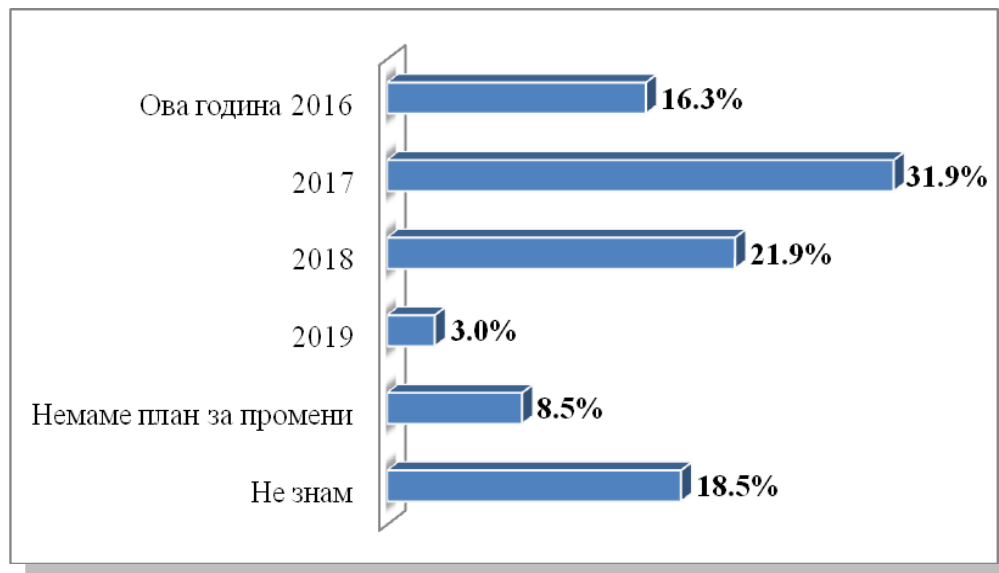
Табела III – 18.1: Воведување на организациски промени во иднина

Па така, според добиените податоци од истражувањето, на прашањето, дали планирате организациски промени во Вашата компанија во блиска иднина ?, 190 или 70,4 % од испитаниците одговориле со Да, 59 или 21,9 % од испитаниците не знаат и 21 или 7,8 % одговориле со Не.

Одлучувањето за промени е првот важен чекор кон создавањето на стратегија за промени. По одлучувањето компаниите или поточно менаџментот за започнување промени, почнува и процесот на планирање на истите што е позитивен чекор

во излез од ново настаната ситуација. Успешните компании не чекаат промените во опкружувањето да ги притискаат нив, туку тие се оние кои ги создаваат промените (change makers).

19. За кога ги планирате следните организациски промени во Вашата компанија ?



Графикон III – 19: Планирани промени

Компаниите во Република Македонија се соочуваат со многу проблеми, недостигот на ресурси, високата кредитна стапка, административните бариери, недостигот на свеж капитал итн. Лошата економска состојба во која се наоѓа Република Македонија, глобалната економската криза, недостигот на странски инвестиции, огромната конкуренција и пред сè сивата економија, кај многу компании предизвикува огромни загуби. Најдени во нестабилна економска и политичка средина, компаниите се принудени на брзи и радикални промени, се со цел одржување на компанијата во бизнис опкружувањето, зголемување на шансите за опстојување и профит. Па така во следните четири години, 2016, 2017, 2018 и 2019 година дури 197 или 73 % планираат да воведуваат промени, наспроти 23 или 8,5 % кои немаат план за промени и 50 или 18,5 % кои не знаат кога ќе имаат промени.

Кога организациски промени					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2016 година	44	16,3	16,3	16,3
	2017 година	86	31,9	31,9	48,1
	2018 година	59	21,9	21,9	70,0
	2019 година	8	3,0	3,0	73,0
	Немаме план за промени	23	8,5	8,5	81,5
	Не знам	50	18,5	18,5	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 19.1: Кога организирани промени

20. Дали имате стратегија за следните промени?

Секоја промена бара и добро формулирана стратегија, која ќе овозможи полесна транзиција од една во друга посакувана состојба. Цел на стратегијата како битен елемент во целиот процес на промени, е да влијае врз курсот на компанијата, а со цел да се постигне предност и избегнување на потенцијалните опасности со кои се соочува компанијата. Добро подготвената стратегија овозможува координација на идните активности во процесот на промени, се со цел постигнување на поставените цели и задачи.

Добро формулираната стратегија, особено доброто имплементирање на истата, влијае врз крајните цели и резултати. Затоа од огромно значање за компаниите во Република Македонија, при планирањето на следните промени да имаат или да почнуваат со изготвување на стратегија за идните промени. Според истражувањето кај компаниите во Република Македонија, 106 или 39,3 % од испитаниците потврдиле дека имаат стратегија за идните промени, 80 или 29,6 % немаат одговор, додека, 84 или 31,1 % изјавиле дека немаат стратегија за идните промени.



Графикон III – 20: Стратегија за следните промени

Стратегија за идните промени					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Да	106	39,3	39,3	39,3
	Немам одговор	80	29,6	29,6	68,9
	Не	84	31,1	31,1	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 20.1: Стратегија за следните промени

Високиот процент на компании кои немаат стратегија за идните промени 31,1 %, во споредба со исто така малиот процент на компании кои имаат стратегија за идните промени 39,3 %, од вкупно 270 испитаници, е алармантна појава, особено ако се земе во предвид и фактот, што дури 29,6 % немаат одговор, дали нивната компанија има стратегија за идните промени. Ако, вкупно 190 или 70,4 % од 270 компании планираат промени во блиска иднина, процентот од 31,1 % или 84 компании кои немаат стратегија за идните промени, претставува вистински проблем. Недостигот на знаење за важноста на стратегијата во процесот на промените негативно влијае врз работењето на компаниите. Еден добар менаџер знае дека, без добро подготвена стратегија промените уште на почеток се осудени на пропаст. Стратегијата е вистинска алатка за остварување на

организациската визија и цел. Тоа што 39,3 % имаат стратегија за идните промени не значи дека веќе ја имаат завршено работата, туку само добар почеток, на еден долг и тежок пат.

Број на вработени и Стратегија за идните промени					
		Стратегија за идните промени			Total
		Да	Немам одговор	Не	
Број на вработени	1-9	28	20	10	58
	10-49	34	28	53	115
	50-249	38	24	20	82
	250+	6	8	1	15
Total		106	80	84	270

Табела III – 20.2: Вкрстени податоци од број на вработени и стратегија за идните промени

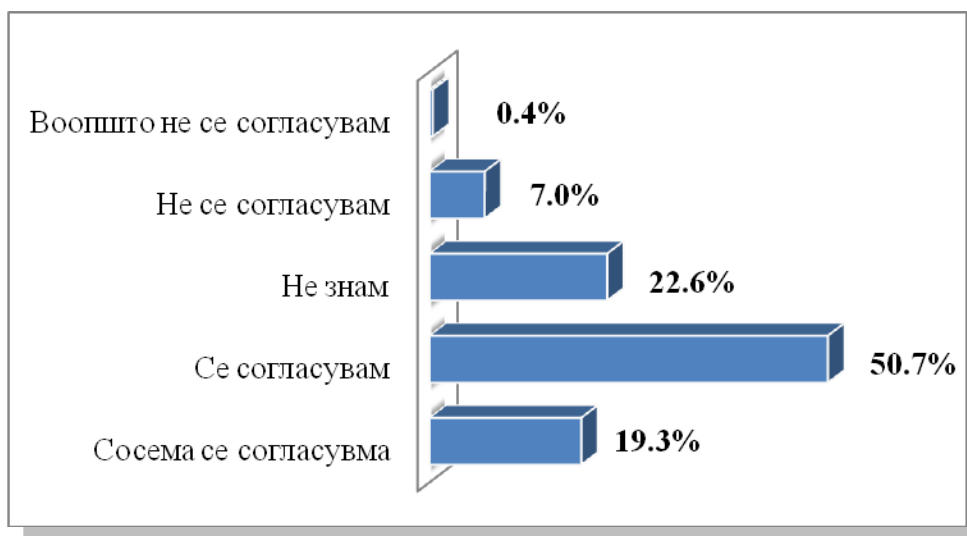
Според вкрстените податоци податоците од истражувањето на големината на компанијата, односно бројот на вработени лица во компанијата и дали компанијата има стратегија за идните промени, од 15 компании со над 250 вработени само 6 имаат стратегија за идните промени, додека 8 менаџери немаат одговор. Кај компаниите со 50 – 249 вработени лица, од 82 компании, 24 немаат одговор, 20 немата стратегија за идните промени, а 38 имаат стратегија за идните промени. Големiot број на компаниите кои немаат стратегија за идните промени претставува вистински проблем за компаниите.

Позиција и Стратегија за идните промени					
		Стратегија За Идните Промени			Total
		Да	Немам одговор	Не	
Позиција	Врвен менаџер	40	14	20	74
	Среден менаџер	25	21	19	65

	Низок менаџер	11	7	16	34
	Менаџер на финансии	3	4	12	19
	Менаџер на маркетинг	12	6	7	25
	Производен менаџер	1	6	6	13
	Менаџер на човечки ресурси	8	2	3	13
	Супервизор	2	1	0	3
	Друго	4	19	1	24
Total		106	80	84	270

Табела III – 20.3: Вкрстени податоци од позиција во компанијат и стратегија за идните промени

21. Дали мислите дека за успешни промени потребно е и стратегиски пристап на менаџерите кон истите?



Графикон III – 21: Потребата од стратегиски пристап

Потребен стратегиски пристап					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Воопшто не се согласувам	1	,4	,4	,4
	Не се согласувам	19	7,0	7,0	7,4
	Не знам	61	22,6	22,6	30,0
	Се согласувам	137	50,7	50,7	80,7
	Сосема се согласувам	52	19,3	19,3	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 21.1: Потребата од стратегиски пристап

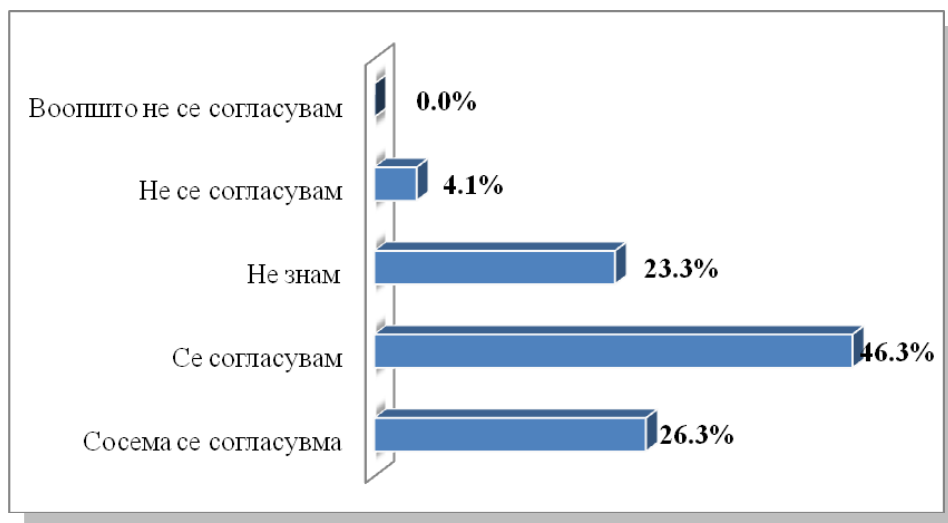
На прашањето под реден број 21: “Дали мислите дека за успешни промени потребно е и стратегиски пристап на менаџерите кон истите?”, 189 или 70 % се согласуваат или сосема се согласуваат дека стратегискиот пристап на менаџерите кон промените влијае врз нивната успешност, за разлика од 20 или 7,4 % испитаници кои не се согласуваат. Останатите 61 или 22,6 % од испитаниците одговориле со не знам.

Позиција и Потребен стратегиски пристап							
		Потребен стратегиски пристап					Total
		-2	-1	0	+1	+2	
Позиција	Врвен менаџер	1	4	8	44	17	74
	Среден менаџер	0	3	18	31	13	65
	Оперативен менаџер	0	4	16	13	1	34
	Менаџер на финансии	0	3	5	8	3	19
	Менаџер на маркетинг	0	2	4	15	4	25
	Производен менаџер	0	1	5	7	0	13
	Менаџер на човечки ресурси	0	1	3	4	5	13
	Супервизор	0	1	0	0	2	3
	Друго	0	0	2	15	7	24
Total		1	19	61	137	52	270

Табела III – 21.2: Вкрстени податоци од позиција во компанијата и за успешни промени потребно е и стратегиски пристап на менаџерите кон истите

Самата бројка од 189 од 270 испитаници, кои се согласуваат дека потребно е стратегиски пристап на менаџерите кон промените, покажува дека менаџерите кај компаниите во Република Македонија се свесни за потребата на стратегија, или поточно добра планирана и формулирана стратегија за промени. Стратегискиот пристап им овозможува на менаџерите воведување успешни промени, полесна транзиција кон целта. Добро планираните промени, секогаш имаат и формулирана стратегија, со чија имплементација компанијата или поточно менаџментот, сака да ги остварува поставените задачи. Стратегискиот пристап овозможува остварување на визијата и целите. Дека стратегискиот пристап и самата стратегија се многу важни елементи во процесот на промени, се потврдува и во прашањето број 16: “Што би промениле при повторни промени во Вашата компанија?”, каде од 270 испитаници, 107 или 39,6 % се изјасниле за стратегијата.

22. Дали сметате дека со добра подготвена стратегија промените би биле поуспешни?



Графикон III – 22: Потребата од добра подготвена стратегија

Потребната од добро подготвена стратегија					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Не се согласувам	11	4,1	4,1	4,1
	Не знам	63	23,3	23,3	27,4
	Се согласувам	125	46,3	46,3	73,7
	Сосема се согласувам	71	26,3	26,3	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 22.1: Потребата од добра подготвена стратегија

Во контекст на потребата за стратегиски пристап беше и прашањето број 22: “Дали сметате дека со добро подготвена стратегија промените би биле поуспешни?”, каде од добиените податоци од анализата на истражувањето, дури 196 или 72,6 % од испитаниците се согласуваат или сосема се согласуваат дека со добро подготвена стратегија промените би биле поуспешни, наспроти 11 или 4,1 % кои не се согласуваат. Со не знам одговориле 63 или 23,3 % од анкетираниите испитаници.

Позиција и Потребна добра стратегија							
		Потребна добра стратегија					Total
		-2	-1	0	+1	+2	
Позиција	Врвен менаџер	0	3	11	41	19	74
	Среден менаџер	0	1	15	32	17	65
	Низок менаџер	0	4	11	12	7	34
	Менаџер на финансии	0	2	6	6	5	19
	Менаџер на маркетинг	0	0	8	10	7	25
	Производен менаџер	0	0	8	4	1	13
	МЧР	0	1	3	3	6	13
	Супервизор	0	0	1	0	2	3
	Друго	0	0	0	17	7	24
Total		0	11	63	125	71	270

Табела III – 22.2: Вкрстени податоци од менаџерска позиција и со добро подготвена стратегија промените би биле поуспешни

Добро подготвената стратегија значи и поголема веројатност промените да бидат успешни. Стратегија помага во поставување на патот низ кој ќе помине компанијата во текот на промени. Во трката за опстанок и профит, компаниите во Македонија мора да поминат низ низа на промени, особено оние во производството, што на директен начин би значело ослободување од старата технологија и воведување на нови машини.

23. Кои извори на промени најмногу влијаат врз потребата на организациски промени во Вашата компанија?

Промените кај компаниите во Република Македонија според изворот на истите, се делаат на: внатрешни извори (интерни) и надворешни извори на промени (екстерни). Според анализата на податоците од истражувањето на изворот на промени, 163 или 60,4 % од испитаниците изјавија дека кај нивните компании промените се предизвикувани од надворешни извори на промени, додека 107 или 39,6 % испитаници изјавија дека промените кај нив се предизвикувани од внатрешни извори.



Графикон III – 23: Извори на промени кај компаниите во Република Македонија

Извори кои најмногу влијаат					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	интерните извори на промени	107	39,6	39,6	39,6
	екстерните извори на промени	163	60,4	60,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 23.1: Извори на промени кај компаниите во Република Македонија

Промените кај компаниите во Република Македонија се предизвикувани пред се од надворешни извори на промени, и тоа:

- Економски фактори – Компаниите во Република Македонија се соочуваат со високи каматни стапки на кредитите, што негативно влијае врз започнувањето на нов бизнис или воведувањето на нова технологија за производство. Недостигот на свеж капитал, недостигот на странски директни инвестиции влијат во економскиот раст и развој на Република Македонија, а со тоа негативно влијаат врз намалувањето на невработеноста. Најголем проблем во економијата на Република Македонија претставува нелојалната конкуренција и сивата економија кој според истражувањето на англискиот Универзитет “Шефилд”, во 2013 година во Република Македонија изнесува 30 % од БДП¹³⁴. Исто така, еден од факторите кои негативно влијаат е и поголемиот увоз на готови производи и услуги, за разлика на малиот извоз на македонски производи и услуги во странскиот пазар, како и недостигот на ресурси со кои се соочуваат компаниите во Република Македонија.
- Политички фактори – лошата политичка клима влијае врз целокупната ситуација во државата, па така и врз стопанството. Компаниите од Република Македонија се соочуваат со разни бариери и предизвици од страна на земјите на ЕУ. Македонија во 2005 година стана земја кандидат за членство во ЕУ, но, од тогаш па се до денес поради спорот со името со

¹³⁴ <http://www.utrinski.mk/default.asp?ItemID=37EBB0800F768946B6CA884F50B2C5F9>

соседната Грција, Македонија сеуште ги нема започнати преговорите со ЕУ. Исто така, во 2008 година Грција ја блокираше Република Македонија да стане членка на НАТО. Сето ова се негативно влијаеше врз економскиот развој на земјата.

- Технолошки фактори – компаниите во Македонија многу малку вложуваат во нови технологии, машини за производство, како и едукација на вработените. Технологијата како надворешен фактор најмногу влијае кај компаниите со главна дејност производство. За разлика од другите земји во нашата околина, компаниите во Македонија во изминатиот период беа во самото дно според инвестиции во нови технологии.

Внатрешните извори на промени кај компаниите во Република Македонија се предизвикувани од потребата за промени кај вработените. Имајќи во предвид дека вработените се битен дел од секоја компанија, и без добро обучени и едуцирани вработени, промените немаат значење. Од овие причини во последните години, особено успешните компании се повеќе инвестираат во едукација на вработените.

Токму економскиот фактор како надворешен извор на промени, како и потребата за промени кај вработените, како внатрешен извор на промени, во последните години ја будат свеста кај сопствениците, дека без ивестиции во нова технологија и вложување во едукацијата на вработените, нивните компании нема да успеваат во постигнување на дадените цели и задачи. Па така во прашањето број 15 “Какви промени се направени во Вашата компанија?”, од анкетата најмногу промени се направени токму кај вработените (нивните знаења и вештини) -125 или 46,3 % од испитаниците и промени во технологијата – 124 или 45,9 % од испитаниците, (Објаснување - на прашањето број 15, испитаниците можеа да кликнаат на повеќе дадени одговори) .

24. Што или кои од овие интерни промени најмногу влијае врз појавувањето на потребата за интерни промени Вашата компанија (можете да обележите повеќе одговори)?

На прашањето број 24, “Што или кои од овие интерни промени најмногу влијае врз појавувањето на потребата за интерни промени во Вашата компанија (можете да одберете повеќе одговори) ?”, според анкетираниите испитаници најмногу влијае врз појавувањето на потребата за внатрешни промени:

- Модернизација на компанијата - 166 или 61,5 % од испитаниците ја имаат кликнато како одговор.
- Прилагодување на бизнисот кон барањата на клиентелата – 136 или 50,4 % испитаници.
- Воведување на нови технологии и опрема - 131 или 48,5 % испитаници.
- Зголемување на производствените капацитети – 99 или 36,7 % испитаници.
- Промени во човечките ресурси – 89 или 33 % испитаници.



Графикон III – 24: Извори на интерни промени

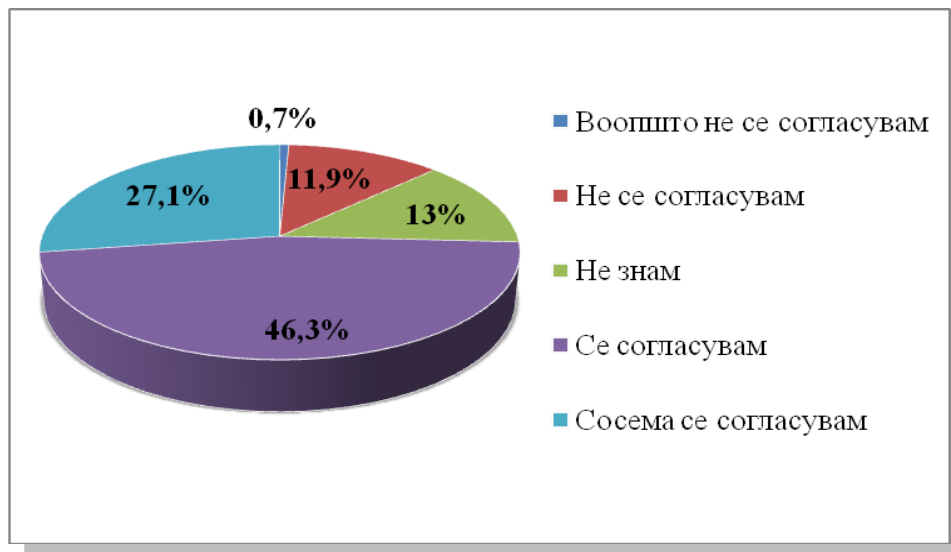
25. Што и кои од овие екстерни извори најмногу влијае врз потребата за промени во Вашата организација (можете да одберете повеќе одговори)?

Според резултатите од прашањето број 25, “Што и кои од овие екстени извори најмногу влијае врз потребата за промени во Вашата организација (можете да обележите повеќе одговори)?”. конкуренцијата се издвојува од другите потенцијални надворешни извори на промени со 202 или 74, 8 % од испитаниците, и претставува најголем надворешен извор на промени кај компаниите во Република Македонија. Освен конкуренцијата исто така многу влијателен надворешен извор за компаниите во Македонија претставуваат и владините политики со 147 или 54,4 % од испитаниците.



Графикон III – 25: Извори на екстерни промени

26. Дали се согласувате дека конкуренцијата е една од главните извори за промени во Република Македонија?



Графикон III – 26: Конкуренцијата како главен извор на промени кај компаниите во Република Македонија

Конкуренцијата и промените					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Воопшто не се согласувам	2	,7	,7	,7
	Не се согласувам	32	11,9	11,9	12,6
	Не знам	35	13,0	13,0	25,6
	Се согласувам	125	46,3	46,3	71,9
	Сосема се согласувам	76	28,1	28,1	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 26.1: Конкуренцијата како главен извор на промени кај компаниите во Република Македонија

Република Македонија има реалативно мало стопанство кое е недоволно развиено, а исто така има и недостиг на ресурси. Како земја со отворена економија, компаниите се соочуваат со голема и често нелојална конкуренција. Според податоците од

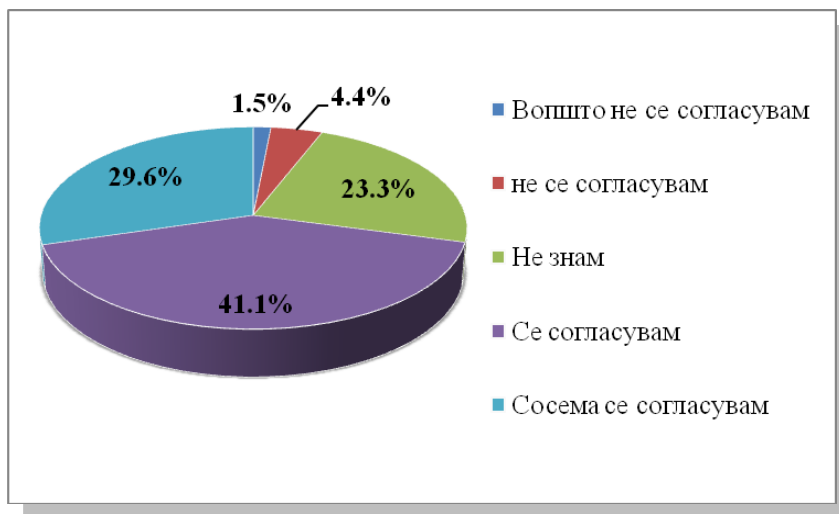
истражувањето дури 201 или 74,4 % од испитаниците се изјасниле дека конкуренцијата е главен извор на промени кај компаниите во Република Македонија. Со не знам одговориле 35 или 13 % од испитаниците, додека 34 или 12,6 % не се согласуваат дека главен извор на промени кај компаниите во Република Македонија е конкуренцијата.

Дека конкуренцијата е главен извор на екстерни промени што влијае врз потребата за промени во организацијата (види прашање број 25), од многуте понудени одговори дури 202 или 74/8 % од испитаниците ја избрале конкуренцијата. Компаниите во Република Македонија се соочуваат со многу предизвици, но пред се со нелојалната конкуренција кој доаѓа од сивата економија, која во Македонија е многу висока. Македонската економија е отворена за нови бизниси, на тој начин компаниите се под притисок на ново создадените компании и се принудени на подобрување на нивните добра и услуги, вложување во нови технологии, обуки и едукација на вработените. Здравата конкуренција позитивно влијае врз економијата, особено врз подобрувањето на квалитетот на добрите и услугите. Конкуренцијата не ги остава компаниите да мируваат, туку напротив, таа ги поттикнува со помош на промени да се подобруваат во секој поглед.

Кога организациски промени и Конкуренцијата извор на промени							
		КонкуренцијатаИПромените					Total
		-2	-1	0	+1	+2	
Кога организациски промени	2016 година	2	5	6	23	8	44
	2017 година	0	10	9	34	33	86
	2018 година	0	5	5	23	26	59
	2019 година	0	0	1	4	3	8
	Немаме план за промени	0	3	6	14	0	23
	Не знам	0	9	8	27	6	50
Total		2	32	35	125	76	270

Табела III – 26.2: Вкрстени податоци од прашањето кога организациски промени и конкуренцијата извор на промени

27. Дали се согласувате дека успешноста на промените кај компаниите овозможува поголеми можности за економски развој во Република Македонија?

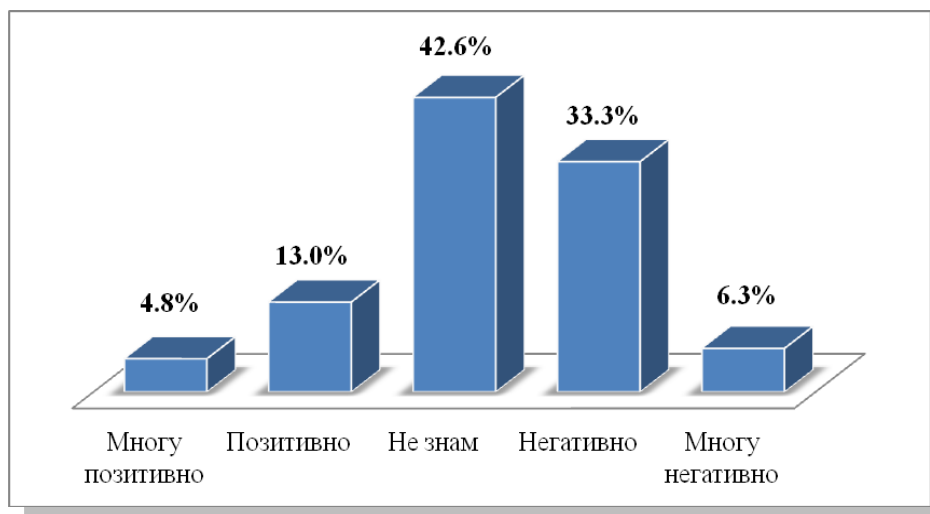


Графикон III – 27: Промените овозможуваат економски развој

Според податоците од истражувањето, дури 191 или 70,7% од испитаниците се согласуваат и сосема се согласуваат дека успешноста на промените кај компаниите овозможува економски развој на земјата, за разлика од 16 или 5,9 % кои изјавиле дека не се согласуваат и воопшто не се согласуваат. Останатите 63 или 23,3 % од испитаниците одговориле со не знам.

Успешните промени значат и економски раст и развој за компанијата. Што повеќе успешни компании, толку е поголем економскиот раст и развој на земјата. Успешните промени овозможуваат компаниите да работат поефикасно и поефективно, влијаат врз зголемување на профитот, се отвараат нови работни места, се зголемува потрошувачката и на директен начин се влијае врз зголемувањето на бруто домашниот производ. Исто така успешните промени кај компаниите со главна дејност производство влијаат и врз намалување на зависноста од увозот на странски производи и се поттикнува извозот на наши производи во меѓународниот пазар.

28. Како глобализацијата влијае врз работењето на Вашата компанија?



Графикон III – 28: Влијанието на глобализацијата врз компаниите во Република Македонија

Влијание на глобализацијата					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Многу негативно	13	4,8	4,8	4,8
	Негативно	35	13,0	13,0	17,8
	Не знам	115	42,6	42,6	60,4
	Позитивно	90	33,3	33,3	93,7
	Многу позитивно	17	6,3	6,3	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 28.1: Влијанијето на глобализацијата врз компаниите во Република Македонија

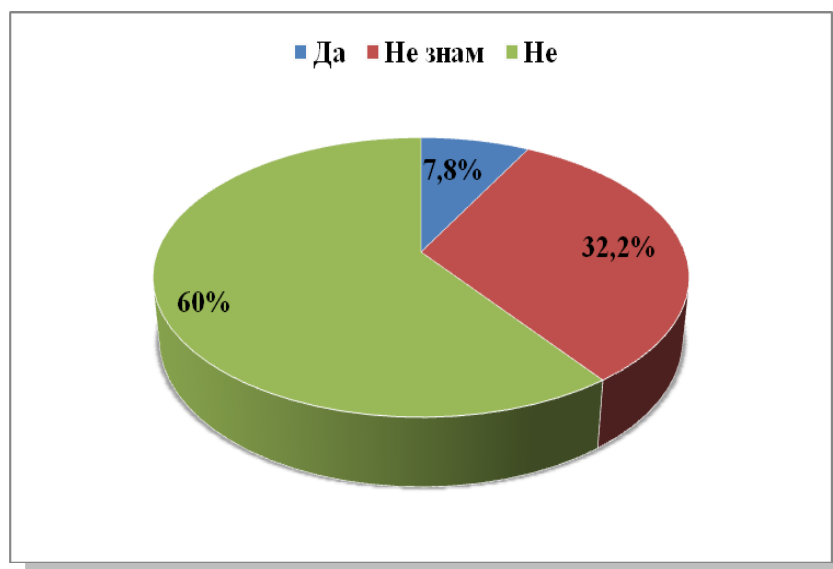
За разлика од високо развиените економии, економијата на Република Македонија е прилично мала и неразвиена земја, има ограничен пазар, со мала побарувачка, а поради недостиг на природни ресурси уште помала понуда. Иако како

земја Република Македонија е извозно ориентирана, сепак Македонија има голем увоз на добри и стоки, пред се поради недостигот на природни ресурси, како и недостигот на инвестиции во делови на индустријата каде што таа има предноста и ресурси, на пример, индустријата за преработка на земјоделски производи (овошје и зеленчук). Сепак капацитетите на преработувачката индустрија во Република Македонија слабо се искористени. Како мала земја, Македонија не остана имуна на глобалната економска криза. Од почетокот на глобалната економска криза во 2008 година, па се до денес, економијата ги почувствува негативните последици од истата. Недостигот на свеж капитал, странски инвестиции, зголемување на увозот и падот на извозот, на директен начин влијаеше врз бизнис секторот. Многу компании беа приморени да работат со загуби, кај другите имаше пад на производството, а со тоа се појави и потребата за намалување на бројот на вработени.

Сепак, според добиените податоци од прашањето број 27, “Како глобализацијата влијае врз работењето на Вашата компанија?”, од 270 испитаници само 48 или 17,8 % се изјасниле дека глобализацијата влијае негативно или многу негативно врз работењето на нивните компании, 115 или 42,6 % не знаат, а останатите 107 или 39,6 % се изјасниле дека глобализацијата влијае позитивно врз работењето на нивните компании.

29. При влегување на Република Македонија во ЕУ, дали македонските компании се подготвени за тој пазар?

Според податоците од истражувањето, на прашањето број 28, “При влегување на Република Македонија во ЕУ, дали македонските компании се подготвени за тој пазар?”, одговориле 270 испитаници од кои, со Да одговориле 21 или 7,8 %, Не знам 87 или 32,2 % и 162 или 60% одговориле дека македонските компании не се подготвени за пазарот на ЕУ.



Графикон III – 29: Подготвеноста на македонските компании за пазарот на ЕУ

Како земја кандидат за членство во ЕУ, компаниите во Република Македонија мораат повеќе да вложуваат во подобрувањето на конкурентноста. Предизвиците со кои се среќаваат компаниите денес се огромни, недостигот на инвестиции, недостигот на креативност, како и тешкиот пристап до европските фондови, негативно влијае врз состојбата во која се наоѓаат компаниите во Република Македонија. За разлика од компаниите во ЕУ, компаниите во Република Македонија се помалку иновативни. Недостига креативност во создавањето и зачувувањето на оригиналните производи, особено заштитата и зачувувањето на многуте земјоделски и прехранбени производи како традиционални производи од Република Македонија, негативно влијае врз целокупното производство и извоз.

Кога организациски промени и Подготвеност за ЕУ пазар					
		Подготвеност за ЕУ пазар			Total
		Да	Не знам	Не	
Кога организациски Промени ?	2016 година	3	14	27	44
	2017 година	6	27	53	86
	2018 година	2	18	39	59
	2019 година	1	2	5	8
	Немаме план за промени	6	6	11	23
	Не знам	3	20	27	50

Total	21	87	162	270
-------	----	----	-----	-----

Табела III – 29.1: Вкрстени податоци од прашањето Кога организациски промени и Подготвеноста за ЕУ пазарот

Од вкрстените податоци, повеќето компании кои ги планираат следните промени се изјасниле дека компаниите во Република Македонија не се подготвени за пазарот на ЕУ. Според многуте истражувања македонските компании не се во исто ниво со оние на ЕУ, кога се работи во начинот на работење, флексибилноста, како понудата на нови производи и услуги. За разлика на компаниите во земјите членки на ЕУ, кои вложуваат многу во нови технологии, машини за производство, обуки на вработените, вложување во нови иновации и идеи, македонските компании се повеќе се ориентирани на увоз на готови добра и услуги, додека другите имаат недостиг на инвестиции, како и на иницијатива за промени.

Република Македонија во 2016 е помеѓу 10-те¹³⁵ светски економи во водење бизнис, според Doing Business. Според условите на Doing Business, Република Македонија имаа подобрувања во давањето на градежни дозволи, лесни процедури за започнување на бизнис, добивањето на кредит за започнување на бизнис, плаќање на даноци и итн. Но, и покрај оваа многу менаџери сметат дека 60% компаниите во Република Македонија не се подготвени за пазарот на ЕУ.

30. Дали вашата компанија е подготвена за пазарот на ЕУ?

Откако менаџерите го дадоа своето генерално мислење за компаниите во Република Македонија, ги прашавме конкретно за нивните компании. Според истражувањето високи 60 % од менаџерите оцениле дека, македонските компании не се подготвени за пазарот на ЕУ, додека според податоците од прашањето, “Дали Вашата

¹³⁵ <http://www.doingbusiness.org/rankings>

компанија е подготвена за пазарот на ЕУ?”, со Да одговориле 96 или 35,6 %, со Не знам одговориле 45 или 16,7 % и со Не одговориле 129 или 47,8% од испитаниците.



Графикон III – 30: Подготвеноста на компаниите за пазарот на ЕУ

Подготвеноста на компаниите за пазарот на ЕУ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Да	96	35,6	35,6	35,6
	Не знам	45	16,7	16,7	52,2
	Не	129	47,8	47,8	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела III – 30.1: Подготвеноста на компаниите за пазарот на ЕУ

Високиот процент на менаџери 47,8 % кои се согласувата дека компанијата каде што тие работат не е подготвена за пазарот на ЕУ, пред се се должи на недостигот на визија. Повеќето македонски компании, особено оние помалите и средните компании, воопшто не се гледаат себеси во пазарот на ЕУ, или поточно не се подготвени за тој пазар. Недостигот на инвестиции во нови производи, нискиот квалитет на производите, недостигот на креативност во амбалажирањето на производите, итн., само повеќе влијае

врз малиот извоз на македонски производи во земјите на ЕУ, за разлика на огромниот увоз од земјите членки на ЕУ.

Европската Унија останува најголем економски и трговски партнер на Република Македонија. Од вкупниот извоз на Република Македонија во светот во 2015 година, околу 81 % се остварува токму со Европската Унија, а 12 % спаѓа на земјите од Западен Балкан.¹³⁶

Кога организациски промени и Компанијата ЕУ пазар					
		Компанијата ЕУ пазар			Total
		Да	Не знам	Не	
Кога Организациски промени	2016 година	12	9	23	44
	2017 година	31	15	40	86
	2018 година	15	6	38	59
	2019 година	4	1	3	8
	Немаме план за промени	13	6	4	23
	Не знам	21	8	21	50
Total		96	45	129	270

Табела III – 30.2: Вкрстени податоци од прашањето Кога организациски промени и Дали Вашата компанија е подготвена за пазарот на ЕУ

Како земја кандидат за членство во ЕУ, компаниите од Република Македонија имаат пристап до многу европски фондови, досега Македонија ги има потпишано следниве програми, како на пример: во мај 2014 Еразмус +, јули 2014 Хоризонт 2020, јули 2014 Креативна Европа- Култура, септември 2014 КОСМЕ, октомври 2014 Фискалис, октомври 2014 Царина и итн.¹³⁷

¹³⁶ <http://telma.com.mk/vesti/eu-pointeresna-za-trgovija-od-cefta>

¹³⁷ [http://www.mchamber.org.mk/\(S\(gcoerx45hjftrjm55spgmcw55\)\)/default.aspx?mId=142&lId=1](http://www.mchamber.org.mk/(S(gcoerx45hjftrjm55spgmcw55))/default.aspx?mId=142&lId=1)

IV. Промени во компанијата

Целта на овој дел е да се види како сите оние компании кои имаат воведено промени и се во тек со воведување промени или планираат промени во блиска иднина се справуваат со истите. Од вкупно 270 анкетирани испитаници менаџери, од прашањето број 13, “Кога последен пат Вашата компанија имала организациски промени?”, дури 94,8 % имаат спроведено промени во последните 5 години, додека од прашањето број 18, “Дали планирате организациски промени во Вашата компанија во блиска иднина?”, 190 или 70,4 % од испитаниците одговориле со Да. Од вкрстените податоци од 270 испитаници, сите компании или имаат воведено промени во минатото или планираат воведување промени во иднина, што овозможува пореална слика за процесот на формулирање и имплементација на стратегијата, односно за целокупниот процес на промени во една компанија.

За четвртиот дел од прашалникот се користи ликертова скала, која се состои од листа на изјави со чија помош се добиваат искристализирани ставови на испитаниците. Притоа, согласувањето или несогласувањето со некој проблем се рангира со нумеричка вредност со што се дава можност за утврдување на интензитетот на соодветниот став.

Изјавите се поделени на шест групи и тоа:

- промените во нашата компанија,
- стратегијата за промени во нашата компанија,
- вработените во нашата компанија,
- конкуренцијата во нашата компанија,
- отпорот во нашата компанија и
- со промени нашата компанија.

Промени во нашата компанија

Во нашата компанија:					
	-2	-1	0	1	2
Воспоставено е чувство за ургентност, чувство дека компанијата има потреба за промени.	10.2	22.2	17.7	33.8	16.2
Формирана е стратегија за промени.	10.9	31.3	15.8	30.2	11.7
Имаме визија за промените.	2.6	5.3	9.8	61.1	21.1
Во изготвувањето на стратегијата / визијата беа вклучени и менаџерите од другите нивоа во компанијата.	8	19	11	44	18
Во изготвувањето на стратегијата / визијата беа вклучени и вработените засегнати од промените.	14	30.2	12.8	37	6
Визијата им се комуницирана на вработените.	5.7	16.3	10.2	51.5	16.3
Создадена е клима за имплементација на стратегијата за промените.	8.7	24.7	23.2	38.8	4.6
Во имплементацијата на стратегијата за промени се вклучени и вработените.	14.4	29.7	14.1	34.6	7.2
Има постојана комуникација со вработените.	4.5	21.5	7.9	54.3	11.7
На вработените им беа објаснети бенифиците и како промените ќе влијаат врз подобрувањето на ефикасноста и ефективноста на компанијата.	3.8	16.7	14.4	44.3	20.8
Формиран тим за промени – коалиција за промени.	16.2	11.7	29.8	35.1	7.2
Тимот за промени покажа голема професионалност во процесот на промени.	10.8	12.3	45	26.9	5
Постои поддршка за воведување на промени од страна на менаџментот.	3.8	7.3	14.9	53.8	20.2
Постои мотивација за прифаќање на промените од страна на вработените.	7.1	19.2	19.9	47.7	6
За време на процесот на промени постои контрола врз сите фази на промената.	3	8.6	26.7	34.6	27.1

Табела IV – 1: Промени во нашата компанија

Од вкупно 270 испитаници / менаџери со ставот, **“Во нашата компанија воспоставено е чувство за ургентност, чувство дека компанијата има потреба за промени”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат вкупно 86 или 32,3 % од испитаниците, не знаат 47 или 17,4 % , додека се согласуваат и сосема се согласуваат 133 или 49,2 % од испитаниците / менаџери. Не одговориле 4 или 1,5 % од испитаниците. Процесот на промени почнува со воспоставување на чувството кај менаџментот и кај вработените дека нешто не е како што треба, дека нешто мора да се промени. Чувство дека компанијата има потреба за промени.

На ставот **“Во нашата компанија формирана е стратегија за промени”**, одговориле 265 или 98,1 %, а 5 или 1,9 % не одговориле. Од 265 испитаници / менаџери, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат со ставот се 112 или 42,3 % испитаници, не знаат 42 или 15,8 % испитаници, додека се согласуваат и сосема се согласуваат 41,9 % од испитаниците / менаџери.

Високиот процент од 42,3% менаџери вработени во компании во Република Македонија кои немаат формирана стратегија за промени, пред се, се должи на недостигот на знаења и вештини, како и од тоа што голем дел од компаниите, особено помалите често во процесот на промени влегуваат без однапред подготвена стратегија, но и од тоа што дел од компаниите се во фаза на планирање на организациски промени. Од вкрстените податоци од прашањето број 13, “Кога последен пат Вашата компанија имала организациски промени?”, и прашањето број 16, “Што би промениле при повторни промени во Вашата компанија”, од вкупни 270 испитаници дури 107 или 40 % изјавиле дека би имале промени во стратегијата.

Спроведени организациски промени и Што би промениле во иднина									
		Што би промениле во иднина							Total
		Стратегијата	Визијата	Целите	Комуникацијата	Учеството на вработените во промените	Начинот на управување со промените	Друго	
Спроведени Организациски Промени	пред една год.	15	3	9	15	19	11	10	82
	пред две год.	18	1	3	2	8	11	3	46
	пред три год.	23	3	1	4	6	11	0	48
	пред четири год.	17	1	2	2	4	9	0	35
	пред пет год.	28	1	1	5	5	5	0	45
	Никогаш не сме имале промени	6	0	1	1	1	3	2	14
Total		107	9	17	29	43	50	15	270

Табела IV – 1.1:Вкрстени податоци од прашањата спроведени организациски промени и што би промениле во иднина

На ставот, **“Во нашата компанија имаме визија за промени”**, одговориле вкупно 265 или 98,1 % од испитаниците, од кои со воопшто не се согласувам и не се согласувам одговориле 21 или 7,9 %, со не знам одговориле 26 или 9,8 %, додека со се согласувам и сосема се согласувам одговориле вкупно 218 или 82,2 % од испитаниците /менаџери. Воопшто не одговориле на прашањето се 5 или 1,9 % испитаници. Визијата за промени овозможува на вработените и на менаџментот една реална слика, за тоа каде сакаме да одиме, и на кој начин ќе стигнеме таму. Важно е да се напомене дека добро подготвената стратегија овозможува остварување на визијата, се со цел постигнување на поставените цели и задачи на компанијата.

Со ставот, **“Во нашата компанија во изготвувањето на стратегијата / визијата беа вклучени и менаџерите од другите нивоа во компанијата”**, 27 % од испитаниците воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, 11 % од испитаниците не знаат, додека 62 % од испитаниците се согласуваат и сосема се согласуваат дека во изготвувањето на стратегијата / визијата беа вклучени и менаџерите од другите нивоа во компанијата каде што тие се вработени.

Според многуте модели на промени и според авторите кои ги имаат истражувано организациските промени, вработените се клучен елемент во процесот на промени. Секоја промена бара поддршка од вработените, тие се оние кои ја овозможуваат транзицијата на компанијата од една во друга посакувана состојба. На ставот **“ Во нашата компанија во изготвувањето на стратегијата / визијата беа вклучени и вработените засегнати од промените”**, одговориле вкупно 265 или 98,1 % од испитаниците, од кои со воопшто не се согласувам и не се согласувам одговориле 117 или 44,2 %, со не знам одговориле 34 или 12,8 %, додека со се согласувам и сосема се согласувам одговориле вкупно 114 или 43 % од испитаниците. Не одговориле на прашањето вкупно 5 или 1,9 % испитаници. Едни од најголемите грешки што менаџерите ги прават во формулирањето на стратегијата е невклученоста на вработените во тој процес, на тој начин се создава отпор кон истата, а со тоа се отежнува и самиот процес на организациски промени.



Графикон IV – 1.2: Во изготвувањето на стратегијата / визијата беа вклучени и вработените засегнати од промените

На ставот **“Во нашата компанија визијата се комуницира или им се објаснува на вработените”**, одговориле вкупно 264 или 97,8% од испитаниците, од кои со воопшто не се согласувам и не се согласувам одговориле 58 или 22 %, со не знам одговориле 27 или 10,2 %, додека со се согласувам и сосема се согласувам одговориле вкупно 179 или 67,8 % од испитаниците. Не одговориле на прашањето вкупно 6 или 2,2 % испитаници.

Комуницирањето на визијата на вработените е многу важен момент во процесот на промени. Вработените мора да знаат што се случува, и зошто промени. Зошто на компанијата им се потребни промени. Комуницирањето на визијата на вработените е дел од стратегискиот пристап, што успешните менаџери го користаат при воведување на промени.

Комуницирањето на визијата овозможува процесот на промени да продолжува во следната етапа, имплементација на истата. На ставот **“Во нашата компанија создадено е клима за имплементација на стратегијата за промени”**, одговориле вкупно 263 или 97,4% од испитаниците, од кои со воопшто не се согласувам и не се согласувам одговориле 88 или 33,5 %, со не знам одговориле 61 или 23,2 %, додека со се согласувам и сосема се согласувам одговориле вкупно 114 или 43,4 % од испитаниците / менаџери. Не одговориле на ставот вкупно 7 или 2,6 % испитаници. Создавањето на клима за имплементација на промените е од суштинско значење во процесот на промени. Без успешно имплементирана стратегија и визија, промените би биле осудени на пропаст. Без разлика на добро формулирање на стратегијата, лошото имплементирање влијае врз крајниот резултат.

Од вкупно 263 испитаници кои што одговарале на ставот, **“Во нашата компанија во имплементацијата на стратегијата за промени вклучени се вработените”**, со воопшто не се согласувам и не се согласувам одговориле вкупно 116 или 44,1 % од испитаниците, со не знам одговориле 37 или 14,1 % , со се согласувам и

сосема се согласувам одговориле 110 или 41,8 % од испитаниците, додека не одговориле 7 или 2,6 % од испитаниците.

Имплементацијата е многу важен и најтежок дел во спроведувањето на стратегијата за промени во една компанија. Токму од имплементацијата на стратегијата зависи остварувањето на дадените цели и задачи, односно постигнување на посакуваната состојба. Сите фази на процесот на промени се поврзани меѓусебно, но имплементацијата на стратегијата е клучен дел, во остварувањето на тој процес.

Вклученоста на вработените во процесот на имплементацијата, овозможува практично остварување на решенијата донесени од страна на менаџментот. Од 263 испитаници кои што одговориле на горе наведениот став, 44,1 % се изјасниле дека не се согласуваат дека вработените треба да бидат вклучени во процесот на имплементација, што покажува висок степен на непознавање на процесот на промени. Многуге истражувања на оваа тема, покажуваат дека големите светски модерни компании се познаваат по тоа што во различните процеси на промени ги вклучуваат и вработените.

Комуникацијата е составен дел од целиот процес на промени. Процесот на преминување од една во друга фаза во процесот на промени е проследено со постојана комуникација и тоа во сите насоки. Комуникацијата овозможува избегнување на проблемите што се јавуваат во сите фази во процесот на промени, односн комуникацијата овозможува намалување на отпорот од страна на вработените што се јавува про процесот на промени. Од 265 или 98,1% испитаници кои одговориле на ставот **“Во нашата компанија има постојана комуникација со вработените”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 69 или 26 % од испитаниците / менаџери, со не знам одговориле 21 или 7,9 %, додека се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 171 или 66 % од испитаниците / менаџери. Не одговориле на прашањето вкупно 5 или 1,9 % испитаници.

Дел од комуникацијата со вработените е и објаснувањето на вработените за бенифициите од новите промени. Не секогаш вработените ги прифаќаат промените. Стравот од губењето на одредени бенифиции создава отпор кон истите, но секогаш новите промени донесуваат и нови бенифиции за компанијата и вработените. На ставот **“Во нашата компанија на вработените им беа објаснети бенифициите и како промената ќе влијае врз подобрувањето на ефикасноста и ефективноста на компанијата”**,

одговориле вкупно 264 или 97,8% од испитаниците, од кои со воопшто не се согласувам и не се согласувам одговориле 54 или 20,5 %, со не знам одговориле 38 или 14,4 %, додека со се согласувам и сосема се согласувам одговориле вкупно 172 или 65,1 % од испитаниците. Не одговориле на прашањето вкупно 6 или 2,2 % испитаници.

Во поголем број компании, особено оние поголемите се формира тим за промени, тим од луѓе од сите оние кои на директен начин се инволвирани во процесот на промени. Цел на тимот е да поттикне промени, формулира стратегија и визија за промени, да ги води промените и вработените во процесот на имплементација на стратегијата, се со цел полесна транзиција кон посакуваната состојба. На ставот **“Во нашата компанија е формиран тим за промени”**, одговориле вкупно 265 или 98,1% од испитаниците, од кои со воопшто не се согласувам и не се согласувам одговориле 74 или 27,9 %, со не знам одговориле 79 или 29,8 %, додека со се согласувам и сосема се согласувам одговориле вкупно 112 или 42,3 % од испитаниците. Не одговориле на прашањето вкупно 5 или 1,9 % испитаници.

Со ставот **“Во нашата компанија имаме професионален тим за промени”**, од вкупно 260 или 96,3 % од испитаниците / менаџери кои што одговориле, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 60 или 23,1 %, не знаат 117 или 45 %, додека со ставот се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 83 или 31,9 % од испитаниците / менаџери. Не одговориле на прашањето вкупно 10 или 3,7 % испитаници. Високиот процент на одговори со не знам од 43,3 %, е пред се последица од тоа што во претходниот став “формирање на тим за промени”, дури 27,9 % немаат формирано тим за промени во нивните компании.

Во процесот на промени многу е важно поддршката што процесот ја има од менаџментот на компанијата, без соодветна поддршка промените нема да успеваат. Од 262 или 97 % кои што одговориле на ставот **“Во нашата компанија постои поддршка за воведување на промени од страна на менаџментот”**, со воопшто не се согласувам и не се согласувам одговориле 29 или 11,1 %, со не знам одговориле 39 или 14,9 %, додека со се согласувам и сосема се согласувам одговориле вкупно 194 или 74 % од испитаниците. Не одговориле на прашањето вкупно 8 или 3 % испитаници.



Графикон IV – 1.3: Во нашата компанија постои поддршка за воведување на промени од страна на менаџментот

Мотивацијата на вработените, но и на останатите линиски менаџери е многу битен дел во процесот на промени. Менаџментот мора да знае како да ги мотивира вработените да ги прифаќаат промените. Мотивацијата особено е важно во избегнувањето на отпор, без добро мотивирани вработени, процесот на промени потешко ќе се реализира. Колку вработените се мотивирани за прифаќање на промените кај компании во Република Македонија, според истражувањето од 266 или 98,5 % испитаници / менаџери со ставот, **“Во нашата компанија постои мотивација за прифаќање на промените од страна на вработените”**, се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 143 или 53,7 % од испитаниците, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 70 или 26,3 %, не знаат одговориле 53 или 19,9 %. Додека од 270 испитаници, 4 или 1,5 % воопшто не одговориле на ставот.

Мотивацијата заедно со комуникацијата мора да бидат дел од секоја фаза на стратескиот пристап што менаџментот го употребува при воведување на организациски промени. И двете само го олеснуваат патот на процесот на промени, како и транзицијата од една во друга фаза и полесно прифаќање на истите од страна на вработените.

За време на процесот на промени менаџментот мора да има контрола во сите сфери на тој процес. Преминот од една во друга фаза бара голема контрола и внимание, не секогаш преминот е успешен или целосен. Често пати при завршувањето на една фаза во процесот на промени и преминувањето во друга фаза, може да се случи вработените полека да се вратат на стариот начин на работење. Губењето контрола врз процесот во било која фаза значи и неуспех на истиот. Со добра контрола во сите фази, стратегијата може полека да ја добие посакуваната, или однапред бараната форма на промени. Со ставот, **“Во нашата компанија за време на промени постои контрола врз сите фази на промената”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 31 или 11,7 % од испитаниците, не знаат 71 или 26,7 % од испитаниците, додека се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 164 или 61,7 % од испитаниците. Не одговориле вкупно 5 или 1,5 % испитаници /менаџери.

Компаниите во Република Македонија имаат потреба од итни промени, дури 49,2 % се согласуваат дека компанијата каде што тие се вработени има потреба од промени. Недостигот на стратегија за промени преставува проблем за поголемиот број на компании, од 270 испитаници / менаџери, дури 112 или 42,3 % немаат формирано стратегија за промени. Проблем исто така е во тоа што во изготвувањето и имплементација на стратегијата не се вклучени вработените, исто така не е создадено клима за промени. Компаниите во Република Македонија морат да покажуваат поголема флексибилност во работењето и управувањето, како и поголема вклученост на вработените во процесот на промени. Исто така, менаџерите треба да имаат поголемо познавање за процесот на промени, односно доволно знаења и вештини за формулирање и имплементација на стратегијата за промени.

Стратегијата за промени во нашата компанија

Стратегијата за промени:					
	-2	-1	0	1	2
Е добро планирана.	14.1	14.8	22.6	32.2	16.3
Со стратегијата за промени целите се јасни.	5.9	10.7	17.4	44.1	21.9
Стратегијата помага во постигнување на дадените цели.	1.9	5.9	21.1	47.4	23.7
Стратегијата позитивно влијае врз самиот процес на промени.	2.6	4.8	17.4	54.4	20.7
Стратегискиот пристап на менаџментот кон промените овозможува полесна транзиција од старата состојба, кон ново пасакуваната состојба.	1.9	6.7	15.6	48.1	27.8
Стратегискиот пристап и флексибилноста кон процесот на промени се предуслови за успешно функционирање на компанијата.	0.7	6.7	20	49.3	23.3
Организациските промени можат да успеваат и без стратегија.	17.4	21.1	18.5	34.4	8.5

Табела IV – 2: Стратегија за промени во нашата компанија

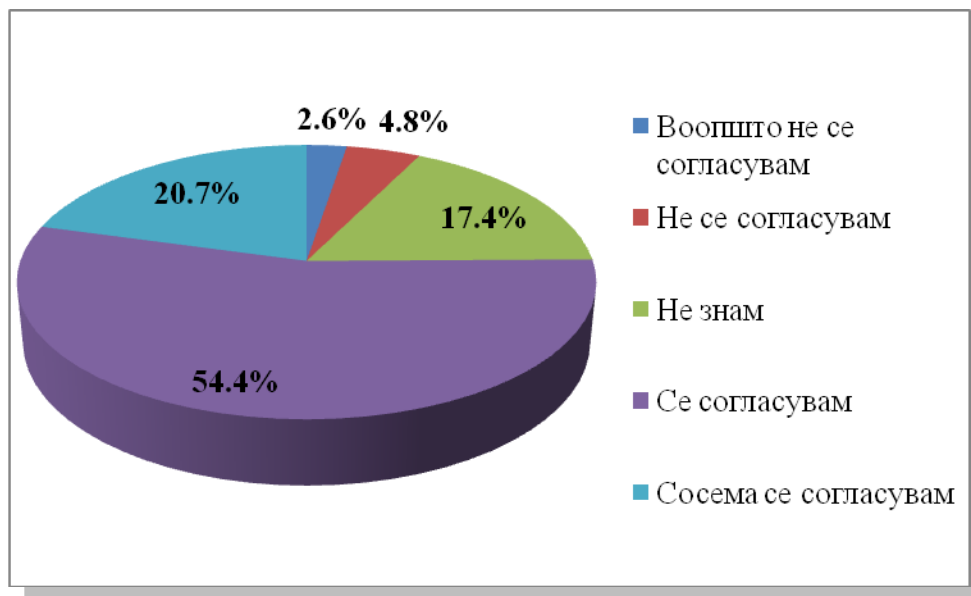
Успешните менаџери знаат дека за успешни промени потребно е и добро подготвена стратегија. Стратегијата помага процесот на промени да тече според однапред подготвениот план за работа. Добро планираната стратегија овозможува самиот процес да се одвива во посакуваниот правец. Успешните компании во високо развиените економски земји, при секоја промена имаат однапред добро подготвена стратегија. Во случај со компаниите кои ги истражуваме, од 270 испитаници на прашањето број 20, “Дали имате стратегија за следните промени?”, со не одговориле 84 или 31,1 %, со немам одговор 80 или 29,6 %, а само 106 или 39,3 % имаат стратегија за следните промени, додека на прашањето број 22: “Дали сметате дека со добро подготвена стратегија промените би биле поуспешни?”, 196 или 72,6 % од испитаниците се согласуваат дека со добро подготвена стратегија промените би биле поуспешни, наспроти 11 или 4,1 % кои не се согласуваат. Според овие податоци компаниите во Република Македонија се соочуваат со огромен проблем, а тоа е недостиг на стратегија за промени, што ќе овозможуваше полесна транзиција од една во друга посакувана состојба.

Па така, со ставот **“Стратегијата за промени е добро планирана”**, од 270 испитаници / менаџери, 78 или 28,7 %, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, со не знам одговориле 61 или 22,6 %, додека се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 131 или 48,5% од испитаниците.

При процесот на промени важно е менаџментот да поставува јасни цели, цели кои можат да се идентификуваат и во нив да се најдат вработените. Поставувањето на јасни цели овозможува нивно полесно постигнување. Според податоците од истражувањето на ставот, **“Со стратегијата за промени целите се јасни”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 45 или 16,7 % од испитаниците / менаџери, со не знам одговориле 47 или 17,4 %, додека се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 178 или 66 % од испитаници / менаџери.

Со ставот, **“Стратегијата помага во постигнување на дадените цели”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 21 или 7,8 % од испитаниците / менаџери, со не знам одговориле 57 или 21,1 %, додека со се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 192 или 71,1 % од испитаниците. Сигурно дека стратегијата помага во постигнување на поставените цели и задачи. Ваквиот висок процент од 71,1 % го имаме и во прашањето број 21, **“Дали мислите дека за успешни промени потребно е и стратегиски пристап на менаџерите кон истите ?”**, 189 или 70 % се согласуваат или сосема се согласуваат дека стратегискиот пристап на менаџерите кон промените влијае врз нивната успешност, за разлика од 20 или 7,4 % испитаници кои не се согласуваат.

Дека **“Стратегијата влијае позитивно врз процесот на промени”**, од вкупно 270 испитаници, вкупно 203 или 75,1 % од испитаниците се согласуваат и сосема се согласуваат, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 20 или 7,4 % од испитаниците / менаџерите, додека со не знам одговориле 47 или 17,4 %.



Графикон IV – 2.1: Стратегијата влијае позитивно врз процесот на промени

Со ставот, **“Стратегискиот пристап на менаџментот кон промените овозможува полесна транзиција од старата состојба, кон ново посакуваната состојба”**, 205 или 75,9% од испитаниците се согласуваат и сосема се согласуваат, 23 или 8,5 % од испитаниците воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, додека со не знам одговориле 42 или 15,6 % од испитаниците. Стратегискиот пристап на менаџментот во процесот на промени, не само што овозможува полесна транзиција за компанијата и вработените, туку овозможува успешност на самиот процес, ефикасност и ефективност во воведувањето на промените. Самата идеја за промени е почетна точка на еден долг и тежок пат, додека стратегијата претставува мапа на патот низ кој треба да се минува за да се стигне до посакуваната дестинација.

Со ставот **“Стратегискиот пристап и флексибилност кон процесот на промени се предуслови за успешно функционирање на компанијата”** се согласуваат дури 196 или 72,6 % од испитаниците, со не знам одговориле 54 или 27,4 %, додека 20 или 7,4 % не се согласуваат.

Изненадување е високиот процент на испитаници / менаџери кои што мислат дека организационите промени можат да успеваат и без стратегија. Дури 116 или 42,9 % од испитаниците / менаџери вработени кај компаниите во Република Македонија се

согласуваат и сосема се согласуваат дека **“Организациските промени можат да успеваат и без стратегија”**, додека 104 или 38,5 % од испитаниците / менаџери воопшто не се согласуваат и не се согласуваат со тој став. Со не знам одговориле 50 или 18,5 % од испитаниците.



Графикон IV – 2.2: Организациските промени можат да успеваат и без стратегија

Организациските промени можат да успеваат и без стратегија					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Воопшто не се согласувам	47	17,4	17,4	17,4
	Не се согласувам	57	21,1	21,1	38,5
	Не знам	50	18,5	18,5	57,0
	Се согласувам	93	34,4	34,4	91,5
	Сосема се согласувам	23	8,5	8,5	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

Табела IV – 2.3: Организациските промени можат да успеваат и без стратегија

При процесот на промени, менаџментот мора да има однапред добро формулирана стратегија, која треба да има визија за тоа што сакаме да постигнуваме. Целта треба да биде јасна. Транзицијата од старата состојба кон ново посакуваната состојба, треба да биде добро планирана, со однапред формулирана стратегија. Во имплементацијата на истата, морат да бидат вклучени и вработените и другите менаџери од компанијата. Според истражувањето дури 205 или 75,9 % од испитаниците / менаџерите вработени во компании во Република Македонија се согласуваат дека стратегискиот пристап на менаџментот кон промените овозможува процесот да ја постигне посакуваната цел.

Вработените во нашата компанија

Вработените се битен дел во процесот на промени. Промените претставуваат нов почеток на компанијата во подобрување на перформансите, се со цел усогласување со сите тие потреби и притисоци кои доаѓаат од окружувањето. Воведувањето на нови постапки во работењето на компанијата, замената на старата технологија со нови современи технолошки иновации, машини, ќе овозможат раст, развој и опстанок на самата компанија во едно динамично окружување, каде промените се брзи и чести. Како клучен елемент во процесот на промени вработените не секогаш лесно ги прифаќаат нив. Многу е важно пред и за време на промените да постои добра комуникација помеѓу менаџментот за промени и вработените. Успешниот менаџер знае како да влијае врз вработените во прифаќањето на промени.

Целта на овој дел од истражувањето, е да се види како менаџерите во компаниите во Република Македонија се справуваат со вработените за време на процесот на промени. Колку се оние подготвени за напуштање на стариот начин на работење и преминување кон нов посовремен начин на работење, нивната вклученост во процесот итн.

Вработените во нашата компанија:					
	-2	-1	0	1	2
Ги прифатија промените.	3.3	18.5	15.9	57	5.2
Беа однапред подготвени за промените.	4.1	20.4	17	51.9	6.7
Ја разбираат потребата и активно учествува во процесот на промени.	4.4	17.8	24.8	47	5.9
Се подготвени за напуштање на стариот начин на работење.	18.9	28.1	20	27.4	5.6
Се подготвени за превземање на ризик.	8.9	31.1	27	30	3
Постои доверба во тимовите за промени.	6.7	18.5	29.3	40	5.6
Постои доверба помеѓу менаџментот и вработените.	4.8	18.9	27.4	41.9	7
Ги прифаќаат одговорностите.	3	11.9	19.3	59.6	6.3
Успешно ги реализираат дадените задачи.	1.1	10	19.3	64.4	5.2
Јасна им е улогата и задачите што ги имаат.	1.9	6.7	23.7	60.4	7.4

Табела IV – 3: Вработените во нашата компанија

Од истражувањето направено кај 270 испитаници вработени на разни менаџерски позиции, со ставот, **“Вработените во нашата компанија ги прифатија промените”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 59 или 18,5 % од испитаниците / менаџерите, со не знам одговориле 43 или 15,9 %, додека се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 168 или 62,2 % од испитаници / менаџери.

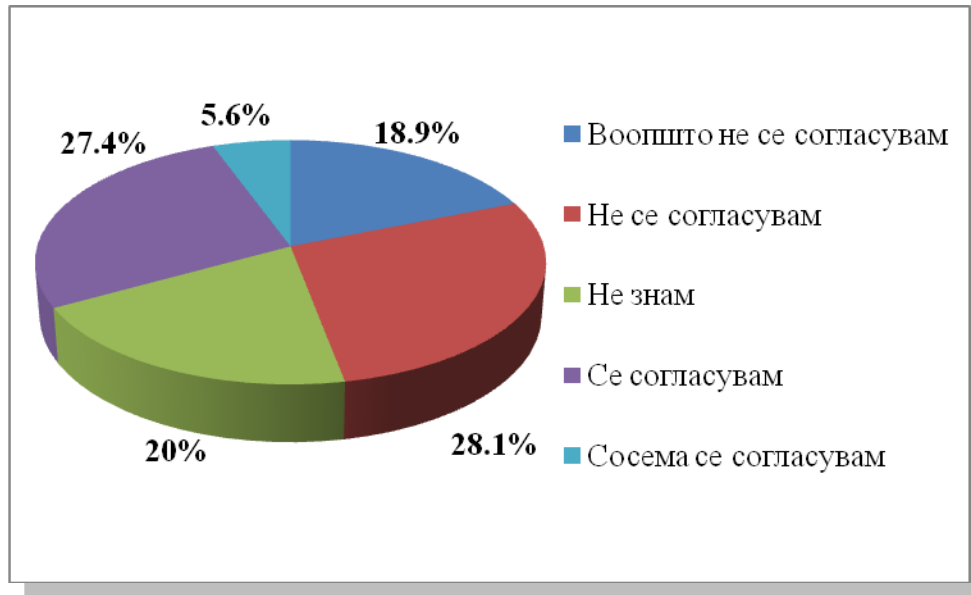
Прифаќањето на промените од страна на вработените дефинитивно овозможува течението на процесот на промени да биде во правец на постигнување на поставените цели и задачи. Самиот чин на прифаќање на промените од страна на вработените влијае врз нивната успешност и ефективност.

За да бидат промените полесно прифатени од страна на вработените, менаџментот мора истите однапред да ги подготвува и информира за потребата за промени, како и за тоа зошто промени. Честите и искрени разговори со вработените, позитивно влијаат врз процесот и на тој начин полесно се прифаќаат од страна на вработените. Според истражувањето, од 270 испитаници со ставот, **“Вработените во нашата компанија беа однапред подготвени за промени”**, воопшто не се согласуваат и

не се согласуваат 66 или 24,4 % од испитаниците / менаџерите, со не знам одговориле 46 или 17 %, додека со ставот се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 158 или 58,6 % од испитаниците / менаџерите.

Колку вработените активно учествуваат во процесот на промени кај компаниите во Република Македонија, според податоците од ставот, **“Вработените во нашата компанија ја разбираат потребата и активно учествуваат во процесот на промени”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 60 или 22,2 %, со не знам одговориле 67 или 24,8 %, додека со ставот се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 143 или 52,9 % од испитаниците / менаџерите. Разбирањето на потребата за промени, како и активното учество на вработените во тој процес, ја олеснува транзицијата од една во друга фаза, како и преминувањето кон посакуваната состојба. Вработениот, првин треба да ја разбира потребата за промени, дури потоа да му се овозможи активно да учествува во целиот процес на промени.

Не секогаш во процесот на промени работите одат како што требат, или во посакуваниот правец, особено кога во целата таа работа се вклучени и поголем број на луѓе, кои на ги разбираат промените или кај нив преовладува стравот од непознатото. Во процесот на напуштање на стариот начин на работење и преминување кон новиот посакуван начин на работење, често предизвикува негативни емоции кај вработените, особено ако истите не се навремено подготвени или информирани. Со ставот, **“Вработените во нашата компанија се подготвени за напуштање на стариот начин на работење”**, од вкупно 270 испитаници / менаџери, 89 или 33 % од испитаниците се согласуваат и сосема се согласуваат, наспроти 127 или 47 % испитаници кои што одговориле со воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, додека со не знам одговориле 54 или 20 %. Ваквиот висок процент на неподготвеност на вработените за напуштање на стариот начин на работење, пред се се должи и на високиот процент на невклученост на вработените во имплементацијата на стратегијата 44,1 % кај компаниите во Република Македонија (види Табела - Вклученоста на вработените во процесот на имплементација).



Графикон IV – 3.1: Вработените во нашата компанија се подготвени за напуштање на стариот начин на работење

Со ставот, **“Вработените во нашата компанија се подготвени за превземање на ризик”**, се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 89 или 33 % од испитаниците / менаџери, наспроти 108 или 40 % испитаници кои што воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, додека со не знам одговориле 73 или 27 % од испитаниците.

Превземањето на ризик од страна на вработените е тесно поврзано со постоењето на доверба во тимот, менаџментот на промени. Довербата во менаџментот овозможува промените да течат без многу отпор и проблеми. Во 270 анкетирани испитаници кај компаниите во Република Македонија со ставот, **“Во нашата компанија постои доверба во тимовите за промени”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 68 или 25,2 % од испитаниците / менаџери, со не знам одговориле 79 или 29,3 %, додека се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 123 или 45,6 % од испитаници / менаџери.

Според истражувањето на ставот, **“Во нашата компанија постои доверба помеѓу менаџментот и вработените”**, од вкупно 270 испитаници менаџери од сите менаџерски позиции, дури 132 или 48,9 % се согласуваат и сосема се согласуваат дека постои доверба помеѓу менаџментот и вработените. Додека не знаат 74 или 27,4 % од испитаниците, наспроти 64 или 23,7 % испитаници кои што воопшто не се согласуваат и

не се согласуваат, дека постои доверба помеѓу менаџерите и вработените кај компаниите каде што тие работат.

Довербата е клучна карактеристика на лидерот – менаџер, кој што знае како, кога и на кој начин да воведи промени, како да ги мотивира останатите да го следат во тој процес, но пред се вработените имаат доверба во неговите постапки. Но, исто така постои и доверба на лидерот во вработените. Меѓусебната доверба во компанијата позитивно влијае врз целокупната клима, овозможува повисок степен на толеранција во комуникацијата, на тој начин вработените се чувствуваат дека се заштитени од менаџментот.

Со ставот, **“Вработените во нашата компанија ги прифаќаат одговорностите”**, од вкупно 270 испитаници, дури 178 или 65,9 % од испитаниците / менаџери се согласуваат и сосема се согласуваат, наспроти 40 или 14,8 % испитаници кои што воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, додека со не знам одговориле 52 или 19,3 %. Во процесот на промени важно е прифаќањето на одговорностите што вработените ги имаат во тој процес. Избегнувањето на одговорноста од страна на вработените влијае врз успешноста, а пред се предизвикува непотребни ситуации на конфликт и недоразбирања.

Според анализата на подоатоците од истражувањето кај компаниите во Република Македонија, според испитаниците на ставот, **“Вработените во нашата компанија успешно ги реализираат задачите”**, од вкупно 270 испитаници, со ставот се согласуваат и сосема се согласуваат 188 или 69,6 % од испитаниците / менаџери, наспроти 30 или 11,1 % испитаници кои што воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, додека со не знам одговориле 52 или 19,3 %. Успешното реализирање на задачите од страна на вработените позитивно влијае врз работењето на компанијата. Во процесот на промени дадените задачи мора да бидат успешно реализирани се со цел постигнување на дадената цел. Секоја успешно реализирана задача овозможува премин во друга фаза во патот кон целта. Успешно реализираните задачи без разлика колку и да се мали, се како делчиња кои го формираат мозаикот наречен промени.

Во процесот на промени секој вработен си има своја улога и задача. Многу е важно на вработениот да му се објаснува улогата и задачата што тој ја има. Јасноста на

улогата и задачата влијае и врз нејзината реализација. Едно од многуте задачи на менаџментот е и објаснувањето на улогите и задачите што вработените ги имаат во целиот процес, како и нивното значење за компанијата. Успешното реализирање на истите влијае и врз ефикасноста и ефективноста на работењето на компанијата. Многу е битно, вработениот да ја разбира одговорноста што ја носи таа улога и задача во целиот процес, и како би влијаело неуспешното реализирање на таа задача врз процесот на промени, а со тоа и врз самата компанија.

На ставот, **“На вработените во нашата компанија јасни им се улогите и задачите што ги имаат”**, од вкупно 270 испитаници, со ставот се согласуваат и сосема се согласуваат 183 или 67,68 % од испитаниците, наспроти 13 или 8,5 % испитаници кои што воопшто не се согласуваат и не се согласуваат. Додека 64 или 23,7 % од испитаниците / менаџери не знаат дали на нивните вработени им се јасни улогата и задачите што ги имаат во целиот процес на промени.

Вработените се клучен дел во процесот на промени. Успешноста на истите зависи од тоа колку вработените ги прифаќаат или не промените. Улогата на менаџментот е во создавањето на добра, позитивна клима за промени, притоа да се внимава на отпорот кој се јавува во текот на процесот на промени. Довербата која со времето се создава помеѓу вработените и менаџментот позитивно влијае врз процесот на промени.

Комуникацијата во нашата компанија

Комуникацијата во нашата компанија:					
	-2	-1	0	1	2
Се одвива во сите правци.	3.7	24.4	10.7	50	11.1
Постои постојана комуникација во менаџментот.	2.2	7.8	8.9	58.5	22.6
Постои добра комуникација помеѓу менаџментот и вработените.	10.7	18.1	12.2	49.3	9.6
Информациите се споделуваат со сите.	16.7	34.1	14.8	29.3	5.2
За промените се зборува често.	7	29.3	16.3	37	10.4

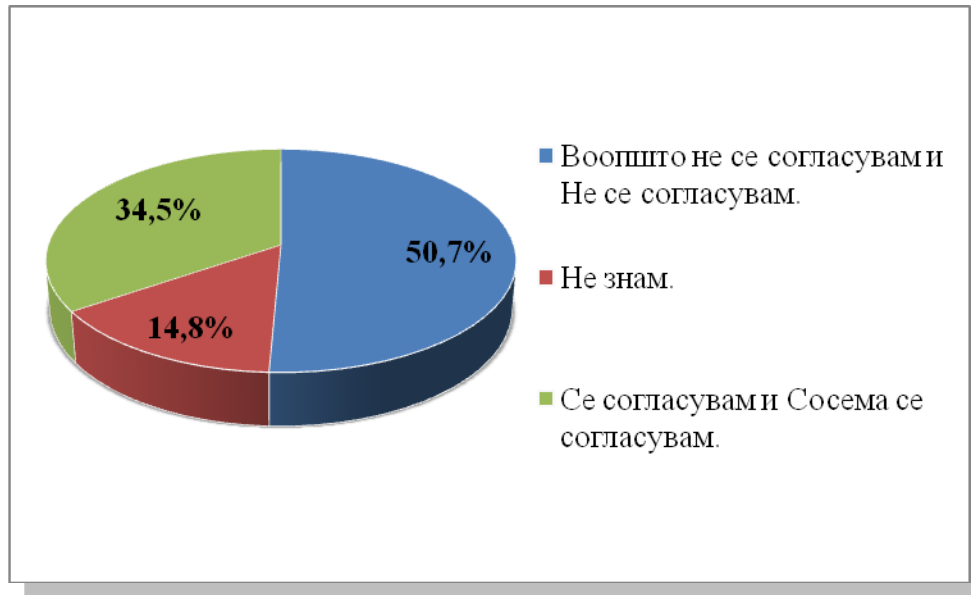
Табела IV – 4: Комуникацијата во нашата компанија

Според истражувањето и анализата на податоците, со ставот **“Комуникацијата во нашата компанија се одвива во сите правци”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 76 или 28,1 % од испитаниците / менаџери, со не знам одговориле 29 или 10,7 %, додека вкупно 165 или 61,1 % од испитаниците / менаџери се согласуваат и сосема се согласуваат дека комуникацијата се одвива во сите правци во компанијата каде што тие се вработени.

На ставот, **“Постои постојана комуникација во менаџментот”**, од 270 испитаници / менаџери, 27 или 10 % воопшто не се согласуваат и не се согласуваат со ставот, не знаат 24 или 8,9 %, додека се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 219 или 81,1 % од испитаниците / менаџери. Постоенето на добра комуникација во самиот врв на компанијата овозможува полесно прифаќање на одлуките што се донесуваат, таа позитивна атмосфера полека се одлева и во другите делови на компанијата, што влијае позитивно и кај вработените. Недоразбирањата, лошата несоодветна комуникација помеѓу менаџерите создава негативна атмосфера, непотребни расправи, проблеми и поделби кај менаџерите, но и кај вработените.

Според истражувањето дали **“постои добра комуникација помеѓу менаџментот и вработените”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 78 или 28,9 % од испитаниците / менаџери, со не знам одговориле 33 или 12,2 %, додека се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 159 или 58,9 % од испитаниците.

Менаџерите мора да бидат спремни за споделување на информациите со вработените. Освен добрата и постојаната комуникација, потребно е и споделување на информациите кои се поврзани со процесот на промени. Според податоците од истражувањето од вкупно 270 анкетирани испитаници на ставот, **“Информациите се споделуваат со сите”**, 137 или 50,7 % испитаници / менаџери воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, не знаат 40 или 14,8 %, додека вкупно 93 или 34,5 % од испитаниците / менаџери се согласуваат и сосема се согласуваат со ставот дека информациите се споделуваат со сите.



Графикон IV – 4.1: Во нашата компанија информациите се споделуваат со сите

Според истражувањето “**колку често се зборува за промени**” кај компаниите во Република Македонија, од вкупно 270 анкетирани менаџери, 98 или 36,3 % одговориле дека кај нивните компании многу малку или воопшто не се зборува за промени, со не знам одговориле 44 или 16,3 %, додека вкупно 128 или 47,4 % од испитаниците се согласуваат дека кај нивните компании често се зборува за промени. Честото зборување за промените позитивно влијае кај вработените во компанијата, исто така создава позитивна атмосфера за идните промени.

За време на организациски промени, вработените во компанијата се клучот за остварување на тие промени, без целосна поддршка од страна на вработените компанијата нема да успее во целост да ги остварува поставените цели и задачи. Луѓето, вработените, се они кои во промените, во самата компанија внесуваат сила, живот. Самиот процес на промени, бара човечка сила, брзина, а пред се добра, искрена комуникација. Комуникација која ќе се одвива помеѓу сите вработени кои се опфатени со процесот на промени. Комуникацијата мора да се одвива во сите правци во хиерархијата, отворена и транспарентна. Успешниот менаџер / лидер знае дека комуникацијата мора да биде постојана, чесна, искрена. Информациите поврзани со процесот на промени не смеат да се скријат од вработените. Секој проблем има и решение, а до ниту едно решение не се доаѓа без проблеми. Процесот на организациски промени често е проследен со проблеми и

недоразбирања, кои можат да се решат само со добра комуникација помеѓу самите вработени и менаџери во компанијата.

Отпор во нашата компанија

Отпорот во нашата компанија:					
	-2	-1	0	1	2
За време на промени има отпор од страна на менаџерите.	20	22.6	14.8	41.9	0.7
За време на промените има отпор од страна на вработените.	5.6	17.4	13.7	31.9	31.5
Навременото отстранувањето на отпорот, позитивно влијае врз процесот на промени.	1.1	4.1	18.5	40	36.3

Табела IV – 5: Отпорот во нашата компанија

Колку компаниите во Република Македонија се соочуваат со отпор од страна на менаџерите, според истражувањето, кај компаниите “за време на процесот на промени има отпор од страна на менаџерите”, од вкупно 270 анкетирани менаџери, 115 или 42,6 % одговориле дека кај нивните компании многу малку или воопшто нема отпор од страна на менаџерите, со не знам одговориле 40 или 14,8 %, додека вкупно 115 или 42,6 % од испитаниците се согласуваат со ставот дека кај нивните компании има отпор од страна на менаџерите.



Графикон IV – 5.1: Отпор од страна на менаџерите

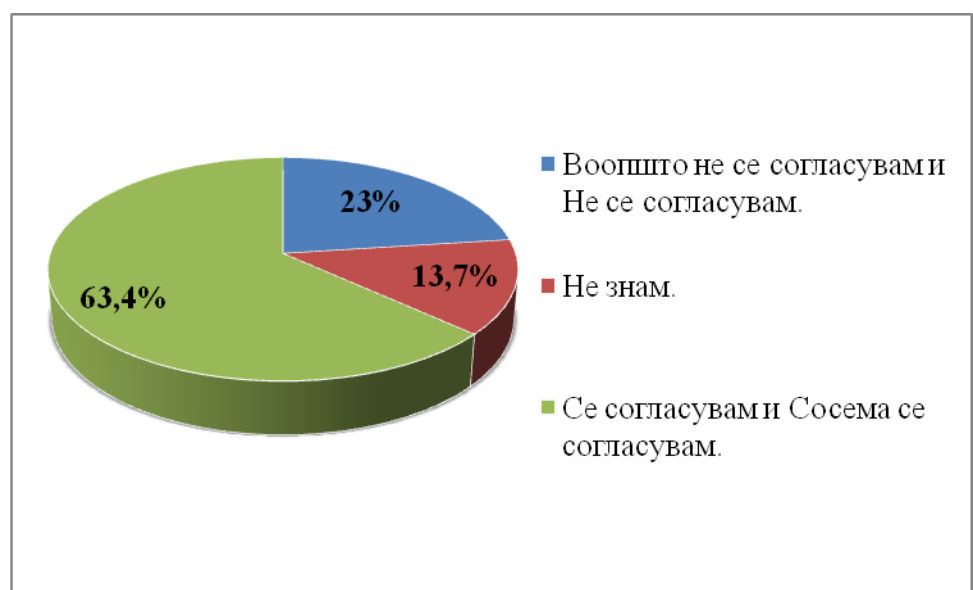
Според вкренените податоци на прашањата “Спроведени организациски промени и Отпор од страна на менаџерите”, покажува дека сите компании кои во последните пет години имаат воведено организациски промени, дури 115 или 42,5 % од испитаниците се согласуваат или сосема се согласуваат дека воведувањето на промени имало отпор од страна на менаџерите, наспроти 40 или 15 % од испитаниците кои одговориле со не знам и 115 или 42,5 % од испитаниците кои не се согласуваат или воопшто не се согласуваат дека имало отпор од страна на менаџерите. Не секогаш менаџерите се согласуваат со промени, или, истите ќе ги поддржуваат. Доколку има отпор од страна на менаџерите, промените се осудени на пропаст во самиот почеток, затоа поддршката од страна на менаџерите треба да се добие уште во планирањето на промени, тие треба активно да бидат вклучени во целиот процес.

		Отпор од менаџерите					Total
		-2	-1	0	+1	+2	
Спроведени организациски	пред една година	14	21	24	23	0	82
	пред две години	10	16	2	18	0	46

промени	пред три години	7	8	7	26	0	48
	пред четири години	7	6	3	19	0	35
	пред пет години	13	6	1	24	1	45
	Никогаш не сме имале промени	3	4	3	3	1	14
Total		54	61	40	113	2	270

Табела IV – 5.2: Вкрстени податоци од прашањата Спроведени организациски промени и Отпор од менаџерите

Вработените често создаваат отпор кон организациските промени од многу причини, било да се тие економски или социјални. Исто и како кај менаџерите, стравот од губење на работното место, намалување на плата, или губење на работна позиција, влијае во соодавањето на отпор. Отпорот од страна на вработените влијае врз успешноста на промените. Добрата комуникација, идентификација со процесот на промени, информациите да се јасни и честни, но пред се да се нагласуваат потребите и придобивките од процесот на промени, овозможува намалување на отпорот кон истите. Според податоците од истражувањето, од 270 испитаниците / менаџери, 62 или 23 % изјавиле дека кај нив нема или воопшто нема отпор од страна на вработените, со не знам одговориле 37 или 13,7 %, додека 171 или 63,4 % се согласуваат дека кај компаниите каде што тие работат има “отпор од страна на вработените”.



Графикон IV – 5.3: Отпор од страна на вработените

Според вкрстените податоци на прашањата “Спроведени организациски промени и Отпор од вработените”, покажува дека сите компании кои во последните пет години имаат воведено организациски промени, дури 171 испитаници се согласуваат или сосема се согласуваат дека воведувањето на промени имало отпор од страна на вработените, наспроти 37 лица кои одговориле со не знам и 62 лица кои не се согласуваат или воопшто не се согласуваат дека имало отпор од страна на вработените.

Спроведени организациски промени и Отпор од вработените							
		Отпор од вработените					Total
		-2	-1	0	+1	+2	
Спроведени организациски промени	пред една година	8	21	21	20	12	82
	пред две години	2	12	3	20	9	46
	пред три години	1	4	5	17	21	48
	пред четири години	0	4	3	13	15	35
	пред пет години	2	3	2	12	26	45
	Никогаш не сме имале промени	2	3	3	4	2	14
Total		15	47	37	86	85	270

Табела IV – 5.4: Вкрстени податоци од прашањата Спроведени организациски промени и Отпор од вработените

Успешниот менаџер мора да биде внимателен во отстранувањето на отпорот. Главен момент е навременото откривање на отпорот, откривање на причините за отпор. Последиците од ненавременото откривање на отпорот од страна на вработените се огромни, па се до целосен пропаст на целиот процес. Успешните промени бараат поддршка од вработените и од менаџментот, без нивна целосна поддршка и доверба, промените тешко дека ќе се реализираат. Вработените мора да знаат дека промените имаат за цел подобрување на ефикасноста и ефективноста на компанијата, дека тие се прават со цел.

Според истражувањето, “**навременото отстранување на отпор, позитивно влијае врз процесот на промени**”, од вкупно 270 испитаници менаџери, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 14 или 5,2 %, не знаат 50 или 18,5 %, додека се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 206 или 76,3 % од испитаниците / менаџерите. Навременото откривање и отстранување помага промените да се одвиваат без проблеми.

Според вкрстените податоци на ставот “Спроведени организациски промени и Навремено отстранување на отпорот”, се забележува дека сите компании кои во последните пет години имаат воведено организациски промени, дури 206 испитаници се согласуваат или сосема се согласуваат дека навременото отстранување на отпорот влијае врз нивната успешност, наспроти 50 лица кои одговориле со не знам и 14 лица кои не се согласуваат или воопшто не се согласуваат.

Спроведени организациски промени и Навремено отстранување на отпорот							
		Навремено отстранување на отпорот					Total
		-2	-1	0	+1	+2	
Спроведени организациски промени	пред една година	3	6	23	28	22	82
	пред две години	0	2	10	18	16	46
	пред три години	0	1	6	19	22	48
	пред четири години	0	0	3	16	16	35
	пред пет години	0	1	7	17	20	45
	Никогаш не сме имале промени	0	1	1	10	2	14
Total		3	11	50	108	98	270

Табела IV – 5.5: Вкрстени податоци од прашањата Спроведени организациски промени и Навремено отстранување на отпорот

Промените како појава секогаш се проследени и со отпор од страна на вработените. Не секогаш вработените затоа што менаџментот сака промени ќе ги прифати истите. Како природна реакција на ново настанатата ситуација, отпорот од страна на вработените мора многу внимателно да се проучува, и да се дознаат причините за неговото појавување. Од многуте истражувања за отпорот кон организациските промени

една од главните причините е стравот, стравот од непознатото, стравот од губење на работното место, итн. Самите промени кога не се добро однапред подготвени и не се комуницираат на вработените навремено, често будат несигурност, одбивност, закана итн.

Но, не се само вработените кои можат да покажуваат отпор кон промените, често се случува, особено кај поголемите компании, процесот на промени да најде на отпор и од страна на самите менаџери. Најчесто се тие од економски причини, губење на работна позиција, намалување на плата, губење на одредени бенифиции итн.

Со промени во нашата компанија

Цел на организациските промени е подобрувањето на ефикасноста и ефективноста на компанијата, зголемување на продуктивноста, подобрување на квалитетот на услугите и добрата, зголемување на конкурентската предност и итн. Со еден збор организациските промени претставуваат процес низ кој поминува компанијата, се со цел подобрување на работењето на компанијата.

Со промените во нашата компанија:	-2	-1	0	1	2
Зголемена е ефикасноста и ефективноста.	1.1	1.1	10.7	56.7	30.4
Зголемен е профитот.	0.7	1.5	18.1	48.1	31.5
Зголемен е бројот на вработени лица.	2.6	12.2	16.3	38.1	30.7
Зголемен е задоволството кај потрошувачите / клиентите.	0.7	3	19.6	49.6	27
Намалени се трошоците за производство	1.1	5.9	17.8	50	25.2
Имаме подобрување на квалитетот на производите и услугите.	0.4	1.9	9.6	57.8	30.4
Имаме примена на најнова технологија.	1.1	1.9	13.7	44.8	38.5

Табела IV – 6: Со промени во нашата компанија

Компаниите во Република Македонија се под притисок на динамично окружување. Поради тоа тие мора постојано да се прилагодуваат, воведуваат и да се натпреваруваат со сите тие иновации и промени кои што доаѓаат од окружувањето. Како

промените влијаат врз ефикасноста и ефективноста на компанијата, според истражувањето од вкупно 270 испитаници, на ставот **“Со промени во нашата компанија зголемена е ефикасноста и ефективноста”**, 6 или 2,2 % воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, со не знаат одговориле 29 или 10,7 %, додека 235 или 87,1 % од испитаниците се согласуваат и сосема се согласуваат дека со промени ќе се зголеми ефикасноста и ефективноста на компанијата.

Според вкрстените податоци на ставот **“Спроведени организациски промени и Зголемување на ефикасност и ефективност”**, покажува дека сите компании кои во последните пет години имаат воведено организациски промени, се согласуваат или сосема се согласуваат дека промените влијаат врз зголемувањето на ефикасноста и ефективноста на компанијата.

Спроведени организациски промени и Зголемување на ефикасност и ефективност							
		Зголемување ефикасност и ефективност					Total
		-2	-1	0	+1	+2	
Спроведени организациски промени	пред една година	3	2	10	46	21	82
	пред две години	0	0	4	28	14	46
	пред три години	0	0	6	29	13	48
	пред четири години	0	0	6	15	14	35
	пред пет години	0	1	1	28	15	45
	Никогаш не сме имале промени	0	0	2	7	5	14
Total		3	3	29	153	82	270

Табела IV – 6.1: Вкрстени податоци од прашањата за спроведени организациски промени и зголемување на ефикасност и ефективност

Воведувањето промени во организацијата позитивно влијае врз ефикасноста и ефективноста, а со тоа и врз профитот на компанијата. Целта на сите промени е подобрувањето на работењето на компанијата, а со тоа и зголемување на профитот. На ставот **“Со промени ќе се зголеми профитот”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 6 или 2,2 %, не знаат 49 или 18,1 %, додека се согласуваат и сосема се

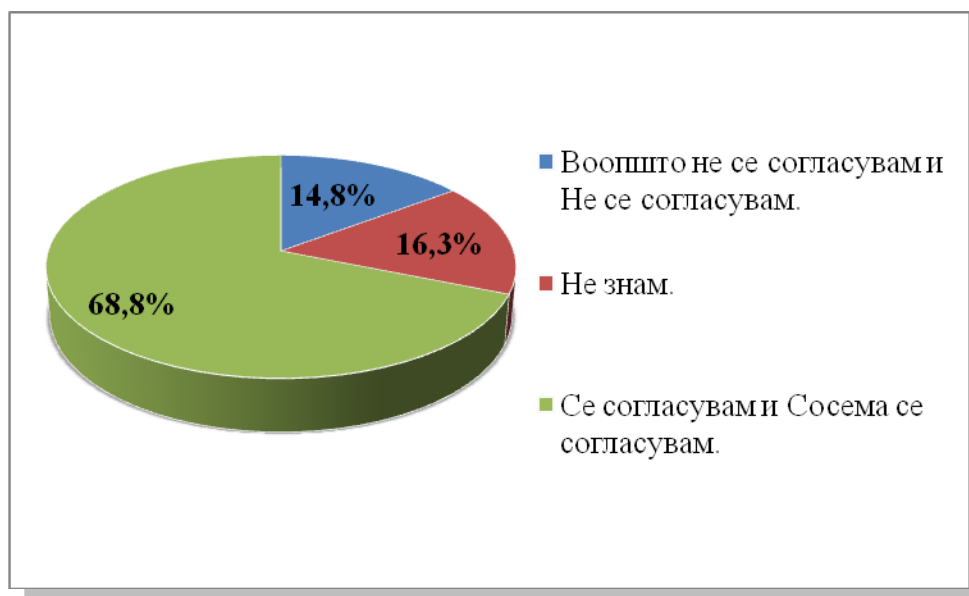
согласуваат вкупно 215 или 79,6 % од испитаниците / менаџери дека промените влијаат позитивно во зголемувањето на профитот.

Според вкрстените податоции на прашањата за “Спроведени организациски промени и Зголемување на профитот”, од сите компаниите кои во последните пет години имале воведено промени, со Воопшто не се согласувам и Не се согласувам одговориле 6 , со Не знам одговориле 47, додека со Се согласувам и Сосема се согласувам одговориле вкупно 203 од испитаници / менаџери.

Спроведени организациски промени и Зголемување на профит							
		Зголемување на профит					Total
		-2	-1	0	+1	+2	
Спроведени организациски промени	пред една година	2	3	11	43	23	82
	пред две години	0	0	11	21	14	46
	пред три години	0	0	11	23	14	48
	пред четири години	0	0	7	15	13	35
	пред пет години	0	1	7	20	17	45
	Никогаш не сме имале промени	0	0	2	8	4	14
Total		2	4	49	130	85	270

Табела IV – 6.2: Вкрстени податоци од прашањата за спроведени организациски промени и зголемување на профитот

Воведувањето на промени влијае позитивно и врз подобрувањето на перформансите на компанијата, зголемување на продуктивноста, а со тоа и на бројот на вработени лица во компанијата. Според истражувањето, дали “**промените влијаат позитивно врз зголемувањето на бројот на вработени лица во компанијата**” се согласуваат или сосема се согласуваат дури 186 или 68,8 % од анкетираниите испитаници, со не знам одговориле 44 или 16,3 %, додека не се согласувам и воопшто не се согласувам одговориле вкупно 40 или 14,8 % од испитаниците.



Гафикон IV – 6.3: Промените влијаат позитивно врз зголемувањето на бројот на вработени лица во компанијата

Според вкрстените податоци на ставовите “Спроведени организациски промени и Зголемување на бројот на вработени”, се забележува дека сите компании кои во последните пет години имаат воведено организациски промени, дури 186 испитаници се согласуваат или сосема се согласуваат дека промените влијаат врз зголемувањето на бројот на вработени лица во компанијата, наспроти 44 лица кои одговориле со не знам и 40 лица кои не се согласуваат или воопшто не се согласуваат.

Спроведени организациски промени и Зголемување на бројот на вработени							
		Зголемување на бројот на вработени					Total
		-2	-1	0	+1	+2	
Спроведени организациски промени	пред една година	4	11	13	39	15	82
	пред две години	0	8	7	22	9	46
	пред три години	1	6	10	10	21	48
	пред четири години	0	1	4	15	15	35
	пред пет години	2	6	8	9	20	45
	Никогаш не сме имале промени	0	1	2	8	3	14
Total		7	33	44	103	83	270

Табела IV – 6.4: Вкрстени податоци од прашањата за Спроведени организациски промени и Зголемување на бројот на вработени

На ставот **“Со промени ќе се зголеми задоволството кај потрошувачите / клинетите”**, 10 или 3,7 %, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, не знаат 53 или 19,6%, додека се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 207 или 76,6 % од испитаниците / менаџери. Задоволството кај потрошувачите/клинетите позитивно влијае врз работењето на компанијата. Секоја промена со себе носи одредени ризици, но и други бенифиции, како на пример, подобрувањето на условите за работа, зголемување на профитот, а со тоа и на платите, воведување на нови технологии што го олеснуваат работењето итн. Луѓето се најбитен елемент во секоја промена, нивното задоволство влијае врз успешноста на истите. Успешноста на компанијата зависи од задоволството на потрошувачите. Исполнувањето навремено на барањата на потрошувачите влијае врз зголемувањето на производството, подобрување на позицијата на компанијата во бизнис опкружувањето, како и постигнување на конкурентна предност. Воведувањето на промени секогаш треба да има за цел подобрување на конкуренцијата, воведување на нови производи и услуги, подобрување на квалитетот на истите, како и исполнување на барањата кои доаѓаат од страна на клиентелата.

Компаниите во Република Македонија се соочуваат со недостиг на ресурси за производството. Увезувањето на истите влијае врз цената на производите и услугите. Исто така застарената технологија, како и недоволно обучениот кадар влијае врз цената на крајниот производ. Воведување на промени во подобрувањето на технологијата, нови машини за производство, обука на вработените, како и подобрување и воведување на производи што користат суровини од нашето поднебје, како на пример, традиционални земјоделски прехранбени производи итн., ќе влијае врз подобрувањето и намалувањето на зависноста од странски суровини. Намалувањето на трошоците во производството на директен начин влијае врз цената и врз постигнувањето на конкурентска предност на компанијата.

На ставот **“Со промени ќе се намалат трошоците за производството”**, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 19 или 5,9 %, не знаат 48 или 17,8 %,

додека се согласуваат и сосема се согласуваат со ставот вкупно 203 или 75,2 % од испитаниците / менаџери вработени во компаниите во Република Македонија.

Според вкрстените податоци од ставовите “Спроведени организациски промени и Намалување на трошоците за производството”, покажува дека сите компании кои во последните пет години имаат воведено организациски промени, дури 203 испитаници се согласуваат или сосема се согласуваат дека промените влијаат врз намалување на трошоците за производството, наспроти 48 лица кои одговориле со не знам и 19 лица кои не се согласуваат или воопшто не се согласуваат дека со промени ќе се намалат трошоците за производство.

Спроведени организациски промени и Намалување на трошоците							
		Намалување на трошоците					Total
		-2	-1	0	+1	+2	
Спроведени Организациски промени	пред една година	3	7	15	34	23	82
	пред две години	0	3	11	23	9	46
	пред три години	0	2	10	24	12	48
	пред четири години	0	1	7	16	11	35
	пред пет години	0	3	3	30	9	45
	Никогаш не сме имале промени	0	0	2	8	4	14
Total		3	16	48	135	68	270

Табела IV – 6.5: Вкрстени податоци од прашањата за спроведени организациски промени и намалување на трошоците за производството

Компаниите мораат постојано да работат во подобрувањето на работењето на организацијата, постигнување на висок перформанси, а со тоа и поголеми шанси за профит и опстанок. Квалитетот на добрата и услугите и тоа како влијае врз успешноста на една компанија. За една компанија велиме дека има конкурентска предност, кога успева со воведувањето на промени да ги намали трошоците во производството, но исто така да нуди високо квалитетни добра и услуги. Токму квалитетот на добрата и услугите влијае врз задоволството на потрошувачите. Според истражувањето на ставот дали “со воведувањето на промените се подобрува квалитетот на производството и услугите”,

од вкупно 270 анкетирани менаџери, 6 или 2,2 % од испитаниците воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, не знаат 26 или 11,9 %, додека се согласуваат и сосема се согласуваат со ставот вкупно 238 или 88,2 % од испитаниците / менаџери вработени во различни компании од различни делови на Република Македонија.

Воведувањето на промени често е проследено со воведување или инвестиции во најнова технологија, се со цел подобрување на производството и на услугите што ги нуди компанијата. Воведувањето на најновата технологија и машини овозможува подобрување на работењето, подигнување на повисоко ниво на производството, како и намалување на времето и трошоците за производство. На ставот **“Со промени ќе имаме примена на најнова технологија”**, 8 или 3 % воопшто не се согласуваат и не се согласуваат, не знаат 37 или 13,7 %, додека се согласуваат и сосема се согласуваат вкупно 225 или 83,3 % од испитаниците / менаџери.

Според вкрстените податоци на ставовите “Спроведени организациски промени и Примена на најнова технологија”, покажува дека сите компании кои во последните пет години имаат воведено организациски промени, дури 225 испитаници се согласуваат или сосема се согласуваат дека промените влијаат врз примена на најнова технологија, машини во компанијата, наспроти 37 лица кои одговориле со не знам и 8 лица кои не се согласуваат или воопшто не се согласуваат.

Спроведени организациски промени и Најнова технологија							
		Примена на најнова технологија					Total
		-2	-1	0	+1	+2	
Спроведени Организациски промени	пред една година	3	3	16	38	22	82
	пред две години	0	1	4	21	20	46
	пред три години	0	0	6	21	21	48
	пред четири години	0	0	4	14	17	35
	пред пет години	0	1	4	17	23	45
	Никогаш не сме имале промени	0	0	3	10	1	14
Total		3	5	37	121	104	270

Табела IV – 6.6: Вкрстени податоци од прашањата за сСпроведени организациски промени и примена на најнова технологија

1.4. Докажување на поставените хипотези

Во овој дел од докторската дисертација ќе ги елаборираме хипотезите кои беа опфатени во истражувањето и тоа:

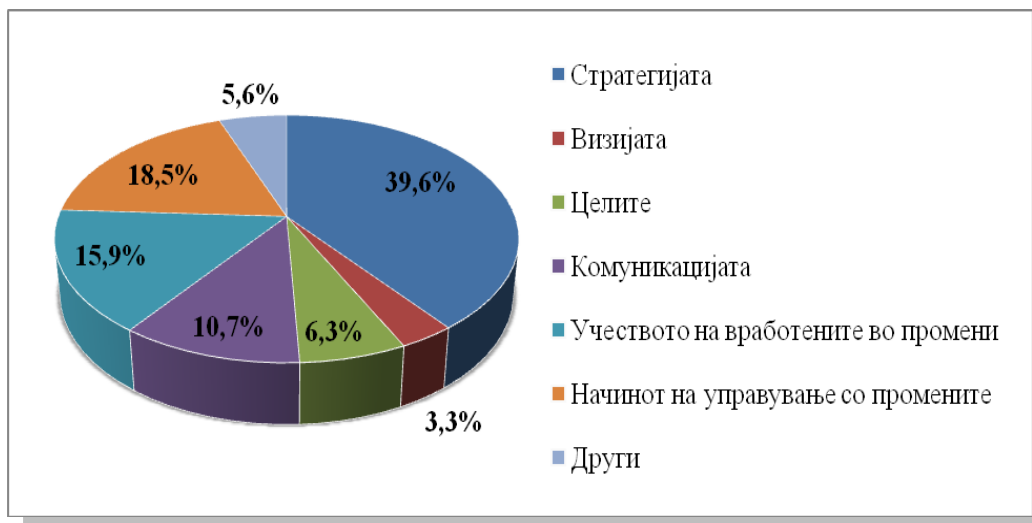
- главната хипотеза, како и
- посебните хипотези.

Поставените хипотези најпрвин низ теоретскиот дел, а потоа и со истражувачкиот дел беа истражувани со цел истите да се докажат или отфрлаат. Според податоците од истражувањето направено кај 270 испитаници, менаџери вработени во компании во Република Македонија, беше констатирано следното.

Генерална хипотеза

Генерална хипотеза - Основната хипотеза се темели на тврдењето дека менаџментот кај дел од компаниите во Република Македонија нема стратегиски пристап во управувањето со промени.

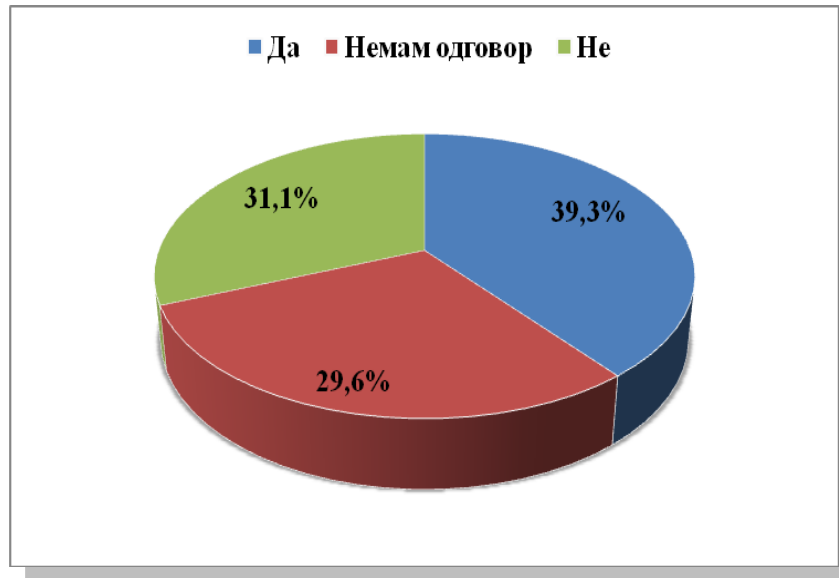
Заклучок – Според податоциите од истражувањето од вкупно 270 испитаници, генералната хипотеза е потврдена. Кај дел од компаниите во Република Македонија менаџментот нема стратегиски пристап во управувањето со процесот на промени. Според податоците од анализата на истражувањето дури **187 или 69,2 % од испитаниците сметаат дека компаниите каде што они работат имаат потреба за организациски промени**, наспроти 55 или 20,4 % кои мислат дека нема потреба за промени. Вкупно **194 или 71,9 % испитаници на незадоволството би одговориле со промени**, додека **190 или 70,4 % од испитаниците одговориле дека планираат промени во блиска иднина**. Од вкупно 270 испитаници, во следните четири години, крајот на 2016, 2017, 2018 и 2019 година, **197 или 73 % планираат да воведуваат промени во нивните компании**.



Графикон - Што би промениле при повторни промени во Вашата компанија ?

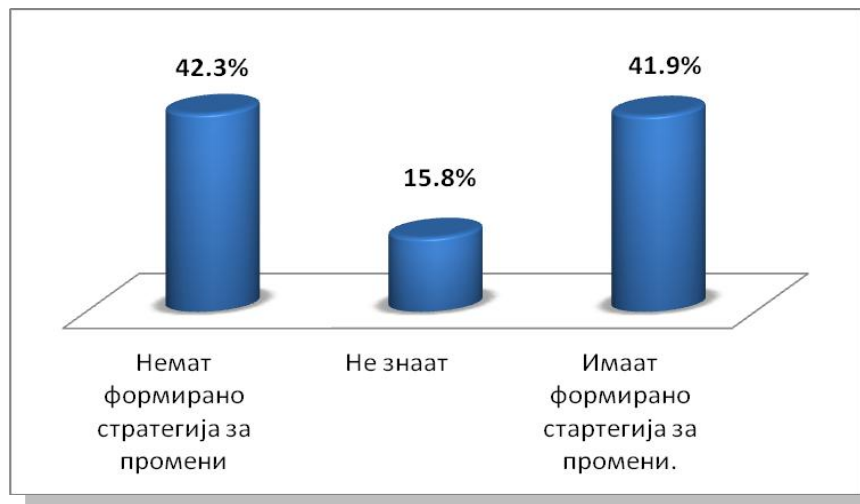
Стратегијата има клучна улога во успешноста на промените, со помош на добро подготвена стратегија може да се постигнат подобри резултати и поголема ефикасност во процесот на промени. Многу менаџери кај компаниите во Република Македонија мислејќи дека промената е мала, често почнуваат со воведување на промени без однапред подготвена стратегија за истата, или поточно ако веќе имаат стратегија таа не е добро подготвена. Па така на прашањето “Што би промениле при повторни промени во Вашата компанија ?”, дури **39,6 % од 270 испитаници одговориле Стратегијата.**

На прашањето број 20. “Дали имате стратегија за следните промени ?”, од 270 испитаници менаџери кај компаниите во Република Македонија, 106 или 39,3 % од испитаниците потврдиле дека имаат стратегија за идните промени, 80 или 29,6 % немаат одговор, додека, **84 или 31,1 % изјавиле дека немаат стратегија за идните промени.**



Графикон – Дали компаниите имаат стратегија за следните промени

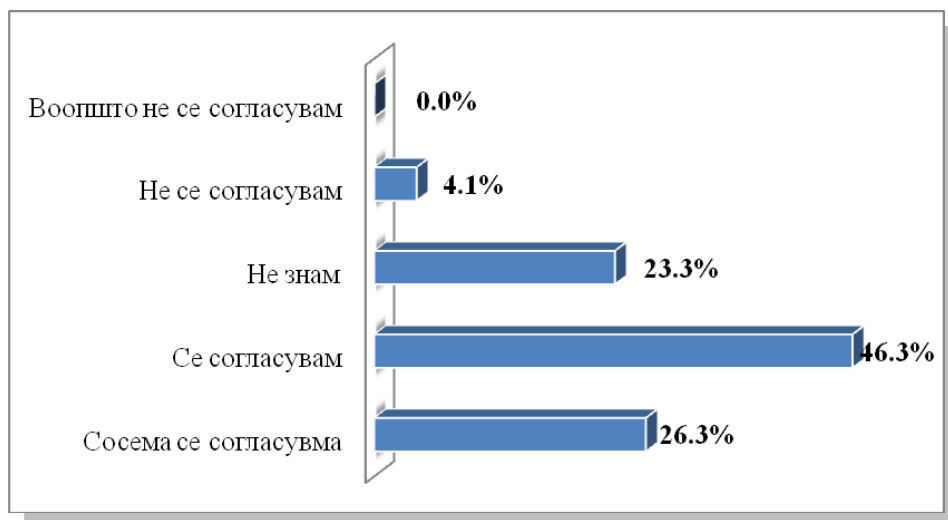
Ваквиот висок процент на **компаниии кои немаат стратегија за идните промени 31,1 %**, ако се зема и процентот на **оние кои немаат одговор 29,6 %**, претставува вистински проблем за компаниите. Немањето стратегија за промени негативно влијае врз целиот процес на промени, ја отежнува процедурата за воведување на промени и влијае врз успешноста на поставените цели и задачи.



Графикон - Во нашата организација е формирана стратегија за промени

Според ставот, “Во нашата компанија е формирана стратегија за промени”, одговориле 265 или 98,1 %, а 5 или 1,9 % воопшто не одговориле. Според 265 испитаници, **42,3 % испитаници - менаџери вработени кај компаниите во Република Македонија изјавиле дека немаат формирано стратегија за промени**, 15,8 % испитаници не знаат, додека само 41,9 % имаат формирано стратегија за промени.

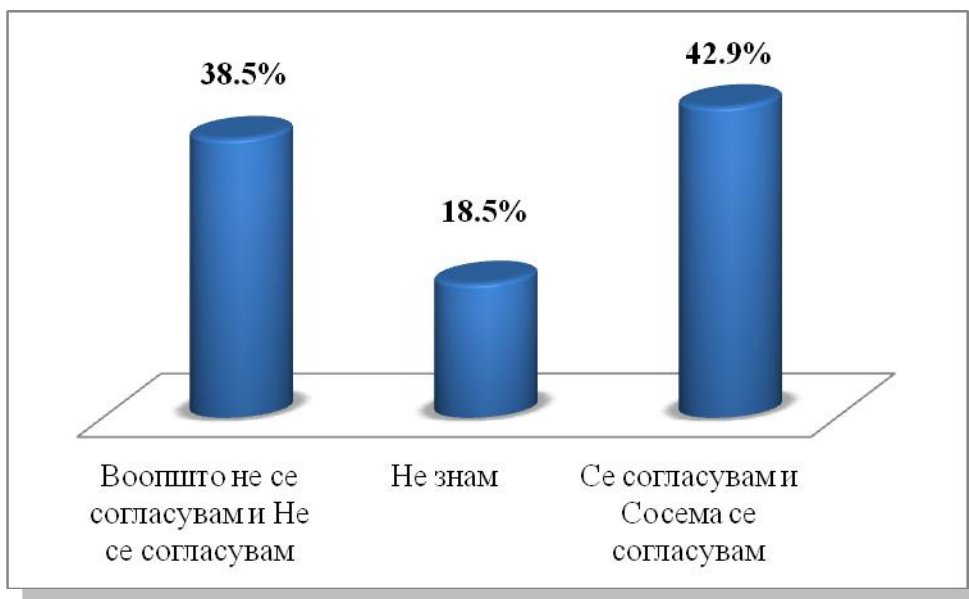
На прашање број 21. “Дали мислите дека за успешни промени потребно е и стратегиски пристап на менаџерите кон истите?”, **189 или 70 % се согласуваат или сосема се согласуваат дека стратегискиот пристап на менаџерите кон промените влијае врз нивната успешност**. Во контекст на потребата за стратегиски пристап беше и прашањето број 22: “Дали сметате дека со добро подготвена стратегија промените би биле поуспешни?”, каде од добиените податоци од анализата на истражувањето дури **196 или 72,6 % од испитаниците се согласуваат или сосема се согласуваат дека со добро подготвена стратегија промените би биле поуспешни**, наспроти 11 или 4,1 % кои не се согласуваат.



Графикон - Со добро подготвена стратегија промените би биле поуспешни

Изненадување е процентот на испитаници менаџери, дури **42,9 % мислат дека организациските промени можат да успеваат и без стратегија**. На ставот, “Организациските промени можат да успеваат и без стратегија”, воопшто не се согласуваат и не се согласуваат 104 или 38,5 %, не знаат 50 или 18,5 %, додека се

согласуваат и сосема се согласуваат со ставот вкупно 116 или 42,9 % од испитаниците / менаџери.



Графикон - Организациските промени можат да успеваат и без стратегија

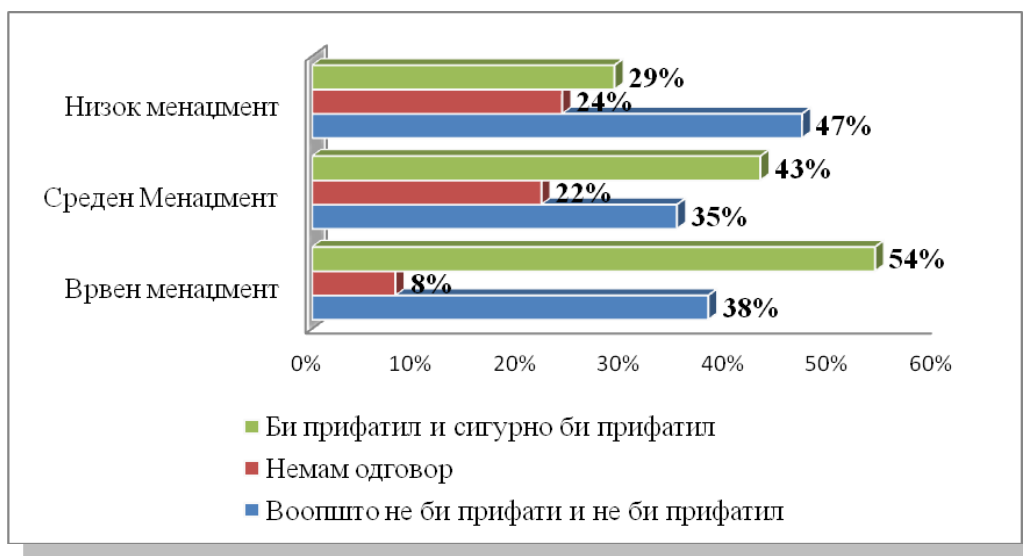
Посебни хипотези

Посебни хипотези 1 - Подготвеноста на компаниите и на менаџерите за организациски промени и идентификација на приоритетите на компанијата позитивно влијаат врз процесот на промени, полесна транзиција на компанијата од старата состојба до ново посакувана состојба, се со цел успешно работење во бизнис опкружувањето.

Заклучок 1 – Според истражувањето на 270 испитаници кај компаниите во Република Македонија, беше потврдено посебната хипотеза, дека подготвеноста на менаџерите и идентификацијата на приоритетите на компанијата позитивно влијаат врз процесот на промени. Од истражувањето голем дел од менаџерите од вкупно 270 анкетирани лица, **186 или 68,9 од испитаниците би прифатле или сосема би прифатиле промени на постоечкиот начин на работење**, или промени, додека 60 или 25,9 % не би прифатиле или воопшто не би прифатиле промени во компанијата, ако под тоа се подразбира промена на постоечкиот начин на работење. Бројот на испитаници кои немаат

одговор е 24 или 8,9 %. Подготвеноста на менаџерите за процесот на промени, како и подготвеноста за напуштање на стариот начин на работење и премин кон воведување на нов начин на работење, е само почеток на еден долг процес кој што бара, не само поддршка од менаџерите, туку и од вработените. Процесот на промени почнува со самата идеја која што доаѓа од менаџерите дека нешто мора да се промени за да се подобри моменталната состојба во компанијата. Токму менаџментот е поттикнувач на промени, без нивна поддршка сигурно дека промените нема да успеваат.

Што се однесува на прашањето, “Дали би прифатиле организациски промени ако истите влијаат врз работната позиција на менаџерот во компанијата?”, од вкупно 270 испитаници, **102 или 37,8 % од испитаниците не би прифатиле или воопшто не би прифатиле**, наспроти **128 или 47,4 % кои би прифатиле или сигурно би прифатиле организациски промени иако истите ќе влијаат врз работната позиција на менаџерот во компанијата**, додека 40 или 14,8 % од испитаниците немаат одговор. Често менаџерите покажуваат отпор кон промените, не секогаш или сите би прифатиле промени ако тие би влијеле врз нивното работно место или позиција во хиерархијата.

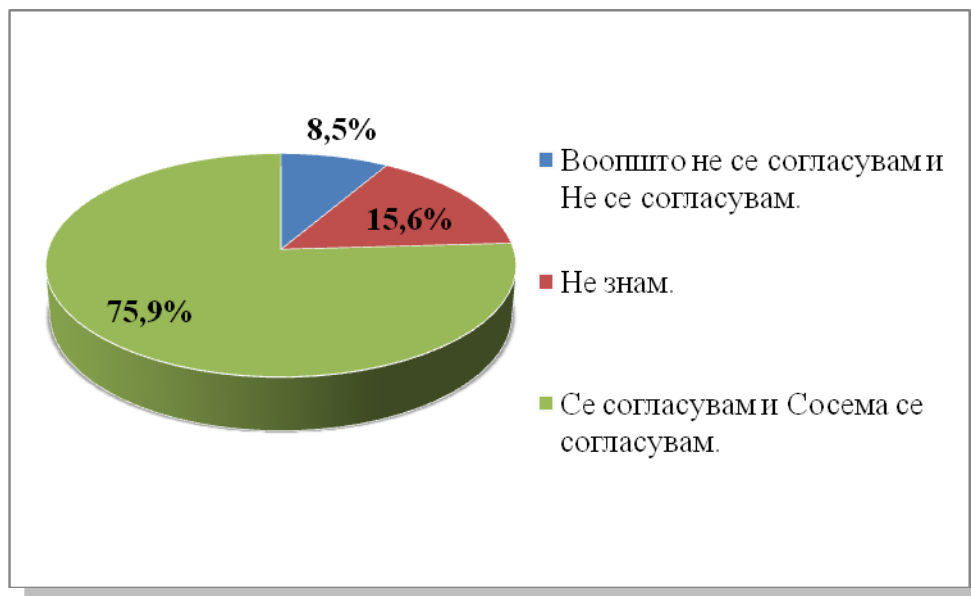


Графикон - Прифаќање на промените според менаџерската позиција во компанијата

Според истражувањето дури, **38 % од врвниот менаџмент, 35 % од средниот менаџмент и 47 % од нискиот менаџмент не би прифатиле промени ако истите влијаат врз нивната работна позиција во компанијата**. Ваквиот процент на

одбивање на организациските промени од страна на менаџментот, само ја потврдува констатацијата, дека кога се работи за промени кои можеби би влијеле врз работната позиција на менаџерот, отпорот настанува во самиот врв на компанијата. За процесот на промени многу е важно подготвеноста на менаџерите да ги прифатат промените без разлика како истите ќе се одразуваат врз нивната позиција во хиерархијата. Истото важи и за вработените. Дobar менаџер – лидер, во преден план ги става успешноста на компанијата, вработените, а дури на крај своите потреби. Тоа не значи дека менаџерот е “жртвено јагне”, туку менаџерот знае дека само со успешана компанијата, задоволни вработените, зголемена ефикасност и ефективност со воведувањето на промените, тој ќе може и понатаму да продолжи да ги користи бенифиците кои произлегуваат од менаџерската работна позиција што тој ја има во компанијата.

Според податоците од ставот, “Стратегискиот пристап на менаџментот кон промените овозможува полесна транзиција од старата состојба, кон ново посакуваната состојба”, вкупно **205** или **75,9%** од испитаниците се согласуваат дека подготвеноста на менаџментот, особено стратегискиот пристап на менаџментот кон промените овозможува полесна транзиција од старата состојба до ново посакувана состојба.

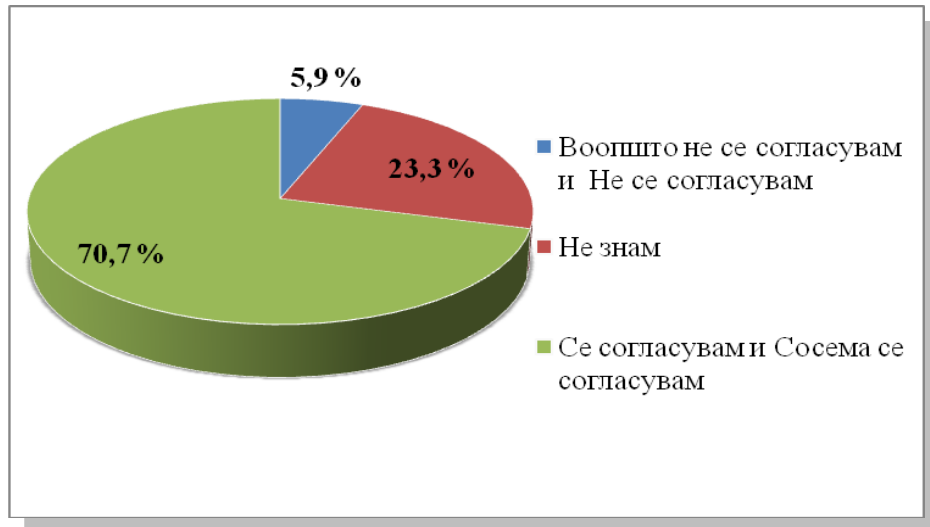


Графикон – Стратегискиот пристап на менаџментот кон промените овозможува полесна транзиција од старата состојба, кон ново посакувана состојба

Посебни хипотези 2 - Успешноста на организациски промени кај компаниите во Република Македонија, ќе овозможи намалување на невработеноста, зголемување на производството, а со тоа и полесен премин од транзиција во една стабилна и развојна економија.

Заклучок 2 – Според добиените податоци од истражувањето, беше потврдена посебната хиптеза дека успешноста на организациски промени кај компаниите во Република Македонија, ќе овозможи намалување на невработеноста, зголемување на производството, а со тоа и полесен премин од транзиција во една стабилна и развојна економија. Од истражувањето дури **232 или 86 % од испитаниците се согласуваат или сосема се согласуваат дека компаниите во Република Македонија работат во нестабилна економска, социјална и политична средина.** Како резултат на нестабилна економска, социјална и политична средина, според истражувањето дури **211 или 78,2 % испитаниците се согласуваат дека промените се неминовни за компаниите во Република Македонија.**

Според податоците од истражувањето, на прашањето “Дали се согласувате дека успешноста на промените кај компаниите овозможува поголеми можности за економски развој во Република Македонија?”, дури **191 или 70,7% од испитаниците се согласуваат и сосема се согласуваат дека успешноста на промените кај компаниите овозможува економски развој на земјата,** за разлика од 16 или 5,9 % кои изјавиле дека не се согласуваат и воопшто не се согласуваат. Останатите 63 или 23,3 % од испитаниците одговориле со не знам.



Графикон - Успешноста на промените кај компаниите овозможува поголеми можности за економски развој во Република Македонија

Од вкупно 270 испитаници, со ставот “Со промени ќе се зголеми ефикасноста и ефективноста”, вкупно **235 или 87,1 % од испитаниците се согласуваат дека со воведување промени ќе се зголеми ефикасноста и ефективноста на компанијата**. Додека на прашањето “Со промени ќе се зголеми профитот”, **215 или 79,6 % од испитаниците се согласуваат дека со промени ќе се зголеми и профитот на компанијата**.

Воведувањето на организациски промени позитивно ќе влијае и врз зголемување на продуктивноста, а со тоа, и на бројот на вработени лица во компанијата, се согласуваат дури 186 или 68,8 % од анкетираниите испитаници / менаџери, со не знам одговориле 44 или 16,3 %, додека не се согласуваат 40 или 14,8 % од испитаниците. Значи промените кај компаниите овозможуваат економски раст и развој, зголемување на профитот, а со тоа и отварање на нови работни места. Компаниите кои веќе имаат успешно воведено организациски промени, успешно работат и успешно се справуваат со предизвиците кои доаѓаат од околината, за разлика од компаниите кои се спротивставуваат на идејата дека нешто мора да се менува.

Посебни хипотези 3 -Управувањето на компаниите од страна на самите сопственици кои немаат доволни способности и вештини за навремено откривање на потребата за промени, како и за начинот како да ги воведува истите, го зголемуваат ризикот од неуспех на промените и со тоа ги доведуваат бизнисите во неповолна ситуација или пропаст.

Заклучок 3 – Според податоците од истражувањето беше потврдено хипотезата дека, управувањето на компаниите од страна на самите сопственици кои немаат доволни способности и вештини за навремено откривање на потребата за промени, како и за начинот како да ги воведува истите го зголемуваат ризикот од неуспех на промените и со тоа ги доведуваат бизнисите во неповолна ситуација или пропаст. Според податоците од 270 анкетирани лица, бројот на анкетирани лица во компании со 1-9 вработени изнесува 58 или 21,5 %, испитаници во компании со 10-49 вработени се 115 или 42,6 %, испитаници во компании со 50-249 вработени се 82 или 30,4 %, додека бројот на испитаници во компании каде бројот на вработени е над 250 е 15 или 5,6 %. Погolem број на компании, **особено помалите компании, оние со 1-9 и 10 - 49 вработени лица, се раководени од самите сопственици**, што влијае врз процесот на промени. Често тие сами ги донесуваат одлуките за промени, а вработените не се вклучени во процесот на промени.

Според ставот **“Во изготвувањето на стратегијата / визијата беа вклучени и вработените засегнати од промените.”**, од вкупно 265 или 98,1 % од испитаниците / менаџери, 117 или 44,2 % не се согласуваат, не знаат 34 или 12,8 %, додека со ставот се согласуваат вкупно 114 или 43 % од испитаниците / менаџери. Не одговориле на прашањето вкупно 5 или 1,9 % испитаници. Од вкупно 263 менаџери, испитаници вработени во компаниите во Република Македонија кои што одговарале на прашањето, **“Во нашата компанија вработените се вклучени во имплементацијата на промените”**, вкупно 116 или 44,1 % од испитаниците не се согласуваат дека вработените се вклучени во имплементацијата на промените, додека 41,8 % од испитаниците се согласуваат, додека не одговориле 7 или 2,6 % од испитаниците. Невклученоста на вработените 44,2 % во изготвувањето на стратегијата, како и неврклученоста на вработените во имплементацијата на стратегијата за промени 44,1

% од страна на сопствениците или менаџерите, негативно влијае врз понатамошниот тек на процесот на промени, исто така го зголемуваат ризикот од неуспех на промените и со тоа ги доведуваат бизнисите во неповолна ситуација или пропаст

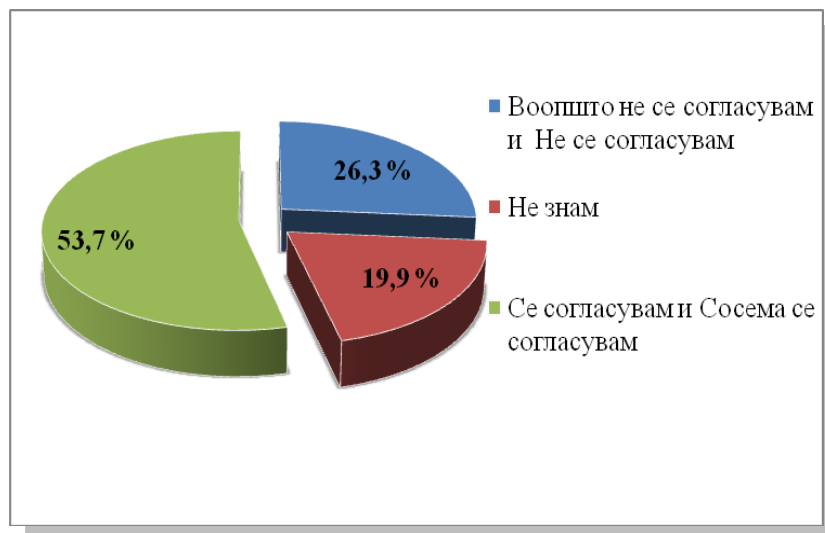
Посебни хипотези 4 - Квалитетот на управување со организациските промени зависи од квалитетот на донесени одлуки и ефикасност на нивната имплементација, добро планирање, координација, мотивација и организација на активностите од страна на менаџерот пред започнување на процесот на промени. Успешноста на менаџерите да ги мотивираат вработените и да ги прифатат промените, подразбира успешност и на самиот процес на промени.

Заклучок 4 – Четвртата посебна хипотеза според податоците од истражувањето беше потврдена, дека квалитетот на управување со организациските промени зависи од квалитетот на донесени одлуки и ефикасност на нивната имплементација. Па така, со ставот “Во нашата компанија има клима за имплементација”, одговориле вкупно 263 или 97,4% од испитаниците, од кои **114 или 43,4 % од испитаниците се согласуваат дека има клима за имплементација на промените**, 88 или 33,5 % не се согласуваат, додека со не знаат одговориле 61 или 23,2 %. Без успешно имплементирана стратегија и визија, промените би биле осудени на пропаст. Без разлика на доброто формулирање на стратегијата, лошото имплементирање влијае врз постигнувањето на поставените цели и задачи. Додека **179 или 67,8 % од испитаниците се изјасниле дека во нивните компании визијата се комуницира** или им се објаснува на вработените.

Според ставот, “Стратегијата за промени е добро планирана”, вкупно **131 или 48,5% од испитаниците се согласуваат дека при воведувањето на промени кај компаниите каде што тие се вработени, стратегијата била добро планирана**, наспроти 78 или 28,7 % кои не се согласуваат, додека не знаат одговориле 61 или 22,6 %.

Успешноста на менаџерите да ги мотивираат вработените и да ги прифатат промените, подразбира успешност и на самиот процес на промени, па така со ставот, “Во нашата компанија има мотивација за прифаќање на промените”, од вкупно 270 испитаници на ова прашање одговориле 266 или 98,5 %, додека 4 или 1,5 % воопшто не одговориле. Вкупно **143 или 53,7 % од испитаниците се согласуваат дека имаа**

мотивација за процесот на промени, и дека мотивацијата е од суштинско значење за самиот процес, додека не се согласуваат одговориле 70 или 26,3 %, со Не знам одговориле 53 или 19,9 %.



Графикон - Мотивација за прифаќање на промените

Пред започнување на процесот на промени, многу е важно за компаниите да имаат добро планирана стратегија, одлуките да бидат донесени во согласност со сите вклучени лица во процесот на промени, имплементацијата мора да биде добро однапред планирана, вработените мотивирани, додека секоја акција да биде координирана во согласност со стратегијата и визијата за промени, а со цел постигнување на поставените цели и задачи.

1.5. Препораки

Компаниите во Република Македонија мораат да се соочуваат со најголемиот предизвик, тоа е **промена на стариот начин на работење и воведување на нов современ начин и методи на работење**. Мора да се напушти стариот начин на функционирање на работите, менаџерите мора да се убедуваат дека тоа што пред неколку години успешно работеше, не значи дека истиот начин или метод на работење, ќе

функционира и во иднина. Недостигот на флексибилноста во работењето ги прави компаниите во Република Македонија, поранливи на притисоците кои што доаѓаат од окружувањето. Менаџерите, а со тоа и **компаниите мора да излезат од “конфорната зона”**, во која веќе долго време само опстојуваат, и да се навикнуваат на новите современи трендови на промени и управување, се со цел постигнување на барем средното ниво на раст и развој што го имаат компаниите во високо развиените земји.

Секој промена бара и соовремен стратегиски пристап на истата. Ако, политичка и економска цел на Република Македонија е зачленувањето во Европската Унија, тогаш цел на следните компанииски промени мора да бидат, **воведување промени со цел постигнување на нивото на ефикасност и ефективност што компаниите во ЕУ го имаат**. Компаниите треба да бидат први кои ќе ги срушаат економските бариери и ќе создаваат една нова генерација на компании, кои ќе имаат што да понудат на меѓународниот пазар, но пред се ќе бидат подготвени за конкуренцијата што ги чека на тој пазар. **Менаџерите треба да престануваат да мислат локално, и да се ориентираат кон она глобалното**, поголеми пазари каде ќе се натпреваруваат со компании од целиот свет. Но пред да преминат на глобалната сцена, компаниите од Република Македонија ќе морат да се соочуваат со бруталната реалност, а тоа е: лошото менаџирање, особено кај помалите компании, недостигот на инвестиции во нови машини и технологии, недостиг на високо квалитетни производи и услуги, недостиг на визија, но пред се потребата за откажување од “балканскиот менталитет” на управување и вовед на нови методи, современи методи на управување.

Компаниите во Република Македонија имаат потреба за **итни промени и тоа, во сите делови на организацијата**. Тие мора да воведуваат нов начин на работење, според современите трендови и барања на пазарот. Напуштање на клише идејата дека “ние како земја и економија сме премали за меѓународниот пазар”, напротив, ние како земја и економија имаме што да понудиме на меѓународниот пазар. Компаниите во Република Македонија мора да почнат да ги користат бенифициите од ефтината работна сила, економските зони, членството во ЦЕФТА и итн., со привлекување на странски

инвестиции, партнери со кои ќе работат во **создавањето на нова генерација на модерни моќни компании, кои ќе бидат ориентирани кон извозот.**

Секоја компанија поминува низ одреден пат во текот на своето работење. Тие се создаваат, почнуваат да се натпреваруваат, полека се прошируваат, созреваат, и на крај или се менуваат или се осудени на пропаст. **Транзицијата на компанијата од старата состојба, кон ново посакуваната состојба мора да биде добро планирана, со однапред подготвена стратегија за процесот на промени.** Во овој случај потребно е добро подготвен менаџерски тим, што во случај кај компаниите во Република Македонија често го нема, или компанијата е управувана од самиот сопственик. За разлика од современите компании од високо развиените земји, кај компании во Република Македонија кои се раководени од самиот сопственик, често одлуките се донесуваат од самиот сопственик без консултации со останатите менаџери или вработени, не постои стратегија за имплементација на таа одлука, како и недостиг на мотивација за истата. Недостигот на комуникација во компанијата влијае врз успешноста на промените, но и во работењето на компанијата. Ваквиот **автократски стил на водење мора да се напушти, и да се воведат нов современ стил на водење, според потребите на компанијата, а не според желбите на сопственикот.**

Исто така за разлика од компаниите кои работат во високо развиените земји, компаниите во Република Македонија, многу малку вложуваат во едукација на вработените. За разлика од големите компании, помалите компании речиси воопшто не вложуваат во обука на кадри или нивно дошколување според потребите на компанијата. Недостигот на професионални кадри во понудата на работна сила, уште повеќе го отежнува работењето на компаниите. Компаниите мораат повеќе да **вложуваат во обуки и курсеви за подобрувањето на перформансите на вработените**, додека Владата на Република Македонија, мора да направи **реформи во образовниот систем се со цел, да се зголеми професионалноста на понудената работна сила, според барањата на пазарот.**

Што се однесува на процесот на промени кај компаниите во Република Македонија, интересно е и фактот што дел од менаџерите, особено оние во помали компании, имаат недостиг на основни познавања за целокупниот процес на организациски

промени. Често тие се без добро подготвена стратегија. **Сопствениците мора полека да ја делегираат моќта, кај добро обучените менаџери,** довербата мора да биде не високо посакувано ниво. **Промената мора да се направи поради одредена цел, а не само затоа што тоа бил тренд кај успешните компании.** Менаџментот мора да има план за тоа кога, зошто и како, ќе ги воведат промените, стратегија за целиот процес на промени. Добро подготвената стратегија бара и добро соодветна имплементација на истата. Процесот на промени, од почеток па се до крај, бара стратегиски пристап кон истиот. За време на промените мора да има **постојана комуникација помеѓу менаџментот и вработените,** таа мора да се одвива во сите правци. Исто така мора да постои **доверба помеѓу вработените и менаџментот.**

Вработените се стратешки дел на секоја промена, без нивна поддршка промените нема да успеваат. Менаџментот мора да утврди дека ја има **поддршката од вработените, истите да ги вклучува во процесот на промени, како и во донесувањето на одлуките за промени.** Менаџерите или сопствениците мора да знаат дека без добро обучени и подготвени работници, компанијата нема да успее, ниту на локалниот, ниту на меѓународниот пазар. Исто така компаниите во Република Македонија не можат да очекуваат 100 % посветеност на работниците, кога платите и другите бенифиции се “мизерни”. За разлика од компаниите во високо развиените земји, условите кај повеќето компании во Република Македонија се далеку од пристојни. Често вработените се принудени на работа во екстремно лоши услови, што влијае врз задоволството од работното место. Недостигот на инвестиции во подобрувањето на условите за работа, влијае негативно врз целиот процес на промени и работење на компанијата, а со тоа често се случува и напуштање на работното место на високо професионални кадри, што директно влијае врз ефикасноста и ефективноста на компанијата. **Работните услови и работната клима се предуслов за создавањето на атмосфера за поддршка, развој и раст на успешноста на компанијата.** Задоволството на вработените влијае врз целокупниот процес на промени во компанијата.

Компаниите во Република Македонија, особено оние помалите мора да престанат да се имитираат меѓусебе, не секогаш тоа што функционира кај една

компанија, истото ќе функционира и кај другата компанија. Секоја компанија според нејзините потреби мора да креира начин, план и стратегија за промени. **Менаџерите морат да ја поттикнуваат креативноста, да воведуваат нови современи иновации, се со цел постигнување на поголема конкурентска предност.** Компаниите во Република Македонија треба да бидат по отворени кон нови идеи, иновации и методи на работење, поамбициозни во поставувањето на целите.

Компаниите во Република Македонија мораат да се променат според динамиката на окружувањето, според барањата на глобализацијата, или со текот на времето ќе стануваат се поирелевантни на домашната и глобалната бизнис сцена. **Клучот на успехот и развојот се иновациите,** иновации во производството, услугите, начинот на работење, информатички и технолошки иновации, итн. Тие мораат да имаат стратегиски пристап кон сите случувања во окружувањето, да се следат светските трендови на иновации во технологијата, вложувања во нови посооствени машини, како и замена на работната сила со машини и пренасочување на повеќе **инвестиции кон градење на нови знаење, како и развој на нови техники и методи на работење.**

Она што мора да се потенцира, е и одливот на мозоци, феномен со кој се соочуваат поголемите компании во Република Македонија, но и самата држава. Поради недостигот на услови за работа, мала плата, а пред се недостиг на поддршка од страна на менаџментот, се повеќе млади добро обучени и едуцирани кадри, се принудени да го напуштат работното место. За разлика од македонските компании, компаниите во високо развиените земји се натпреваруваат во **обезбедувањето и привлекувањето на најкреативните и најпродуктивните умови.** Ваквата мобилност на големите корпорации, пред се се должи на постојаните барања од страна на клиентелата за нови производи и услуги.

2. Предлог модел за менаџирање на промените кај компаниите во Република Македонија

Од истражувањето направено кај 270 менаџери вработени во 270 компании во Република Македонија, беше констатирано дека поголемиот дел од менаџерите не се добро информирани, или поточно имаат ограничени знаење за процесот на организациски промени. Најпроблематични се помалите компании, особено оние со 1 – 49 вработени. Овие компании најчесто се управувани од самите сопственици, што исто така претставува во одредена доза пречка во воведувањето на организациски промени. Тоа не значи дека овие компании се неуспешни, но секако во недостиг на промени или знаења за истите, се лимитирани или нецелосно е искористен нивниот потенцијал. За разлика од поголемите компании каде организациските промени се однапред добро планирани и за истите има и стратегија, кај помалите компании, промените често се направени во последен момент, или откако е веќе направена штетата од ненавременото откривање на потребата за промени.

При воведувањето на организациски промени кај компаниите во Република Македонија, од истражувањето беше констатирано дека поголемиот дел од компаниите немаат стратегиски пристап кон промените, и дека целиот процес на промени е без одредни фази на развој. Тој се одвива во краток временски период, без добро подготвена стратегија и со одлука на самиот менаџер – сопственик. Немањето на одреден модел на организациска промена, во зависност од степенот на промената што сакаме да ја воведуваме, претставува вистински проблем и често завршува неуспешно.

Според анализата на истражувањето, најдобар предлог модел за менаџирање на промените кај компаниите во Република Македонија, е моделот на Џон Котер (John P. Kotter) од осум чекори. Лидершип гурото д-р Џон Котер е светски познат експерт по менаџмент на промени, во неговата долга кариера тој наблудувал безброј менаџери / лидери и различни организации како се обидуваат да се трансформираат или ги спроведуваат нивните стратегии за промени. Во неговото три децениско истражување

покажа дека дури “70 % од напорите за големи промени во организациите не успеваат”¹³⁸. Во текот на многуте години на истражување д-р Котер успеал да ги идентификува и извади успешните фактори кои влијаат врз успешноста на процесот на промени и истите да ги имплементира во процесот од осум чекори. Моделот на Котер поминува низ осум чекори низ кои се одвиваат промените.¹³⁹

- Чекор 1 - Воспоставување чувство на ургентност
- Чекор 2 - Создавање коалиција
- Чекор 3 - Создавање на визија за промени
- Чекор 4 - Комуницирање на визијата
- Чекор 5 - Отстранување на пречките
- Чекор 6 - Генерирање на краткорочна победа
- Чекор 7 - Консолидирање на добивката
- Чекор 8 - Институционализација на промените

Предлог е моделот на Џон Котер (The 8- Step Process for Leading Change) да се комбинира со моделот на Курт Левин од три чекори (сличен на процесот на Lewin-Schein) и тоа: одмрзнување (Unfreeze), промени (Change ore Moving) и замрзнување (Refreeze). Според ова добивме модел кој би бил најадекватен за менаџерите кои сакаат успешно да ги менаџираат промените.

¹³⁸ Launch point, LEADERSHIP. THE 8-STEP PROCESS FOR LEADING CHANGE,
<http://www.launchpointleadership.com/leadership-tools/eight-step-process-for-leading-change/>

¹³⁹ RBSGROUP, CHANGE MANAGEMENT. (2013). THE 8-STEP PROCESS FOR LEADING CHANGE, Dr. Kotter’s methodology of change leadership, pag. 1-5, pdf
http://www.rbsgroup.eu/assets/pdfs/2013_THE_8-STEP_PROCESS_FOR_LEADING_CHANGE.pdf



Графикон – Комбиниран модел од модел од Курт Левин и моделот на

Џон Котер од 8 – чекори¹⁴⁰

Првите четири чекори во моделот на промени се фокусирани во процесот на одмрзнување (unfreezing), во следните три чекори се случува промента (change), и

¹⁴⁰ Графиконот е изработен од страна на авторот на докторската дисертација

последниот чекор го претставува процесот на замрзнување (refreezing), односно ново настаната состојба. Ваквиот пристап кон процесот на промени кој овозможува полесна транзиција од една фаза во друга, исто така ќе влијае врз успешноста на имплементација на истата. Имајќи ги во предвид податоците од истражувањето, како и резултатите, ваквиот модел на чекор по чекор во процесот на организациски промени, дефинитивно ќе овозможи процесот да ги реализира поставените цели и задачи.

Од истражувањето направено кај 270 менаџери, вработени во компании кои работат во територијата на Република Македонија, беше констатирано дека промените често се одвиваат без однапред поставен редослед, односно, често при воведување на промени менаџерите немаат поставени јасни фази на развој на истите. Многу важен дел од било кој модел на промени е токму постоењето на фази на развој, кои не смеат да бидат прескокнати. Прескокнувањето на било која фаза во процесот на промени го загрозува, па дури го уништува самиот процес.

Воведувањето на промени мора да биде однапред планирано, добро менаџирано и успешно имплементирано, се со цел постигнување на посакуваната состојба. Менаџерите мора со анализа на актуелната состојба на компанијата, анализа на внатрешните и надворешните извори на промени, утврдување на потребата за промени и како тие промени ќе влијаат врз целокупната работа на компанијата, да се спремаат за новонастанатата состојба. После анализата, менаџментот преминува на подготовка на план за промени. За воведувањето на промени во компанијата потребно е време, но и стратегија за имплементација на промените. Секоја промена бара и стратески пристап кон истата, стратегија која ќе овозможи процесот да тече полесно кон целта.

За да се постигне целта и да се увериме дека процесот на организациски промени ќе биде успешен, менаџерите кај компаниите во Република Македонија морат да почнат од првата фаза, односно со фазата на одмрзнување.

Првата фаза - Одмрзнување (Unfreez)

Чекор 1 - Воспоставување чувство на ургентност – компанијата има потреба за промени. Стариот начин на работење веќе не функционира, мора да се премине на нов

посоовремен начин на работење. Во овој чекор во компанијата се развива чувството на ургентност, ситуацијата е критична, менаџментот создава чувство дека компанијата мора да воведи промени. Неефикасноста и неефективноста веќе не треба да се толерираат. Компанијата е во точка каде враќање назад нема, мора да напредува и успешно да работи. Во оваа фаза се открива потребата за промени, исто така се идентификуваат и првите знаци на отпор.

Чекор 2 - Создавање коалиција – во втората фаза се создава критична маса, луѓе кои ќе ги воведуваат промените. Се создават тимовите за промени, коалиции за промени. Многу важен елемент во овој дел е создавањето на доверба кај вработените, тоа ќе овозможи процесот да тече.

Чекор 3 - Создавање на визија за промени – откако ќе се добие довербата од страна на вработените и веќе креираното чувство на ургентност, почнува формулирањето на визијата за промени, се развива стратегијата за промени. Визијата треба да биде лесно разбирлива, пожелна и изводлива за компанијата. Таа треба да содржи јасни цели.

Чекор 4 - Комуницирање на визијата – визијата мора да им се комуницира на вработените, низ целиот процес. На тој начин се утврдува дека на вработените им е јасно дека промената е за доброто на компанијата и дека истата не е без цел. За визијата се зборува многу често, така вработените позитивно реагираат на неа и на промените. Визијата никако не треба да биде само текст пишано на парче хартија.

Со овој дел завршуваме со првата фаза на одмрзнување и полека почнуваме со втората фаза на промени.

Втора фаза - Промени (Change ore Moving)

Чекор 5 - Отстранување на пречките – втората фаза на промени почнува со отстранување на пречките кои настануваат при процесот на промени. Менаџерите треба да бидат свесни дека процесот на организациски промени не поминува без пречки. Навременото отстранување на пречките влијае врз успешното течение на процесот на промените. Без целосно отстранување на пречките, процесот тешко ќе успее да продружи со посакуваната динамика.

Чекор – 6 - Генерирање на краткорочна победа – важно за процесот на промени е креирањето краткорочни победи, на тој начин на вработените ќе им се даде на знаење дека промените течат во вистинска насока. Вработените мора да ги видат првите резултати од процесот на промени, тие мора да се видливи, посакувани и поврзани со процесот на промени. Успехот мотивира. Краткорочните победи ги мотивират вработените, ги подобруваат перформансите и создаваат поволна клима за постепено напуштање на оваа фаза и преминување во следната фаза.

Чекор – 7 - Консолидирање на добивката – Добриот менаџер никогаш не прогласува победа предвреме. Веќе во компанијата е воведен нов начин на работење, постигната е посакуваната состојба. Како критичен момент во овој дел од процесот на промени е тоа што по прогласувањето на победа и напуштање на истата, вработените постепено се враќаат на стариот начин на работење, затоа е потребно консолидирање на добивката, анализа на сработеното и што може да се подобри во иднина.

Трета фаза - Замрзнување (Refreeze)

Чекор – 8 - Институционализација на промените – По постигнатиот успех, учесниците во процесот на промени мора да се наградуваат. Успехот од промените мора да биде видлив, а посакуваната состојба да биде вкоренета во начинот на работење на компанијата. Во оваа фаза процесот на промени веќе ја има добиено посакуваната форма, и самиот процес преминува во фаза на замрзнување, што значи, веќе направената промена нема да може да се врати во стара состојба. Успешното завршување на оваа фаза, влијае врз успешноста на идните промени.

Во целиот процес на промени комуникацијата треба да биде на високо ниво, да тече во сите правци. Комуникацијата е единствен дел која што се одвива од почетокот до крајот на промените. Секоја фаза и чекор бара добра комуникација, без нејзе промените уште на почеток ќе бидат осудени на пропаст.

Заклучоци

Според анализата на податоците од истражуваната проблематика, од теоретскиот дел, како и од направеното анкетно истражување кај 270 испитаници - менаџери, вработени во компаниите во Република Македонија можеме да заклучиме:

- Во денешно време на брз развој на современата економија, како и се подинамичното окружување, промените кај компаниите во Република Македонија се можни само доколку менаџерите има доволно знаења и вештин за да ги менаџираат истите. Стратегискиот менаџмент како предмет, треба да биде водич со кој менаџерите треба да се служат при процесот на воведувањето на промени во компанијата. Менаџирањето на промените, процесот на промени во компанијата ќе биде успешен само доколку менаџерот знае како, кога и на кој начин промени, да знае да формулира стратегија за истите, но исто така да знае успешно да ја имплементира истата, се со цел постигнување на целта, а тоа е ефикасно и ефективно работење на компанијат и постигнување на посакуваната состојба. Стратегискиот менаџмент и промените се тесно поврзани и преставуваат клучни елементи во успешноста на една компанија. Било која промена не може без стратегија и добар менаџмент.
- Компаниите кои работат во територијата на Република Македонија се соочуваат со огромни предизвици и проблеми, кои што доаѓаат од надворешното окружување, но исто така, проблемите настануваат и од фактот што дел од менаџментот има недостиг на визија за тоа кон што треба да се движи компанијата во иднина. Според податоците од истражувањето направено кај 270 испитаници – менаџери, е констатирано дека промените се присутни и дека истите доаѓаат од надворешното окружување на компанијата, но и од внатрешните предизвикувачи, извори на промени.
- Македонија како земја кандидат за членство во Европската Унија мора повеќе да работи кон подобрување на бизнис климата, поттикнување на развојот на компаниите, особено на малите и средните бизниси, привлекување на странски

инвестиции, како и отстранувањето на бариерите со кои се соочуваат денеска компаниите. Цел на промените мора да биде постигнувањето на барем средното ниво на ефикасност и ефективност што компаниите во ЕУ ја имаат. Во последните години многу малку е направено во усогласувањето на нашите регулативи со оние на ЕУ, што негативно влијае врз привлекувањето на свеж капитал или странски инвестиции.

- Компаниите во Република Македонија се соочуваат со многу предизвици и бариери, но најголемиот предизвик доаѓа од нив, или поточно од интерните фактори на компанијата. За разлика од компаниите во високо развиените земји, каде промените се чести и поттикнати од желбата за поголем успех, компаниите во Република Македонија талкаат на место, затворени и статични. Ретки се компаниите кои се отворени кон нови идеи, желби за промени, или со еден збор имаат јасна визија за тоа каде се гледаат себеси во иднина. Поголем дел од компаниите фанатично се држаат кон минатото. Кај менаџерите недостига иницијатива, креативност, желба за нешто “поинакво”. Компаниите мора да се ослободат од идејата, клише мото “да се држиме до она што е веќе докажано” и полека да почнуваат да ги користат бенифициите од промените.
- Истражувањето ги потврди поставените цели, успешноста на промените овозможува зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето на компанијата. Добиените податоци од анализата на резултатите, ни овозможува една појасна слика за моменталната ситуација во која се наоѓаат компаниите во Република Македонија. Она што може да се констатира од истражувањето е фактот дека менаџерите, особено оние менаџери сопственици на компаниите се уште немаат изградена култура на управување според современите стандарди, не се отворени кон нови методи и техники на управување, кои сигурно би овозможиле поголем просперитет и можност за раст и развој на компанијата.
- Според резултатите од истражувањето, карактеристика на менаџментот кај дел од компаниите во Република Македонија е автократскиот стил на управување со компанијата или неможноста на работниците да учествуваат во

донесувањето на било каква одлука за работењето на компанијата. Вработените не се вклучени во процесот на воведување на организациски промени, комуникацијата не на посакуваното ниво и се одвива од горе надолу во хиерархијата. Сопственикот се поставува себеси како лидер и врз база на сопственичката моќ што ја има одлучува за се. Ваквиот начин на управување целосно централизиран влијае врз понатамошниот тек на работење и создава лоша клима во самата компанија. Притисокот врз вработените е голем што на крај резултира со напуштање на работното место. Само мал број на компании имаат воведено добар систем на комуникација, тие се оние големите компании каде комуникацијата се одвива во сите правци и е на високо ниво.

- Дел од компаниите многу малку или воопшто не вложуваат во едукација или професионално напредување на вработените. За разлика од големите компании и оние со странски капитал, кај помалите компании недостига мотивот за поголеми вложувања во обуки и едукација во било каква форма за вработениот. Искуствата од високо развиените компании покажуваат дека инвестирањето во обуки на вработените значи и поголема ефикасност и ефективност во работењето на компанијата, со еден збор зголемување на крајните резултати и перформанси на вработениот. Развојот на човечките ресурси или поточно инвестирањето во човечките ресурси, обуки, семинари, едукација, наградите, добрите плати, не само што мотивираат туку и претставуваат вистинска стратегија за понатамошен раст и развој на компанијата.
- Кај поголем дел од компаниите во Република Македонија промените често се без добро подготвена стратегија, а менаџерите немаат стратегиски пристап во имплементацијата на промените. Недостигот на стратегиски пристап кон воведувањето промени кај дел од компаниите во Република Македонија негативно влијае врз успешноста на промените, а со тоа и на успешноста на работењето. Соочени со многуте предизвици кои доаѓаат од сите тие промени што ни ги наметнува современиот тек на живеење, денеска компаниите мора да се прилагодуваат кон барањата на потрошувачите. Глобализацијата на

економијата бара нов начин на работење, брз, креативен, современ, начин на работење и делување, како можност за опстојување во бизнис окружувањето, стратегиски пристап кон работењето на компанијата и воведување на организациски промени, се со цел постигнување на конкуретска предноста, а со тоа раст и развој на компанијата. Промените мора да бидат дел од тој тек на раст и развој, без нив тешко дека компанијата би можела да опстои или да постигне било каква конкуретска предност.

- Кај дел од компаниите во Република Македонија промените често се без однапред одредена цел, особено кај помалите компании, кои кон промените гледаат со доза на скептицизам и неверување. Многу компании се одлучуваат на помали промени, наместо радикални, големи промени како што бара времето и окружувањето, поради недостиг на ресурси. Ова пред се се должи и на стравот и тешката економска ситуација во која се наоѓа Република Македонија, недостигот на финансиски капитал и високите каматни стапки на кредитите.
- Анализата на податоците од истражувањето ни овозможува да дојдеме до значајни сознанија и индикатори за ситуацијата со промените кај компаниите во Република Македонија. Според обработените податоци од истражувањето со помош на софтверската апликација СПСС Програма (SPSS Statistics Software), се констатира дека кај компаниите постои желбата за успех и дека компаниите се запознаени со промените, но постои висок процент на непознавање на методите и техниките за воведување на истите. Она што е најкритично кај компаниите е игнорирањето на потребата за стратегија за промени од страна на менаџментот - сопствениците, нешто што ниту една компанија не треба да го толерира. Менаџерите треба да бидат свесни дека “затворањето очи” нема да овозможи ситуацијата да помине, туку само создава илузија дека проблемот не е таму, дека не постои. Но, реалноста е друга, ненавременото реагирање само ја отежнува ситуацијата и влијае врз работењето на компанијата. Менаџерите мора да реагираат брзо, ефикасно и со воведување на организациски промени на сите предизвици и проблеми што доаѓаат од окружувањето, на тој начин

само ја зајакнуваат компанијата и ја прават појака на надворешните влијанија, но во исто време ја зајакнуваат внатрешната структура и култура на организацијата.

- Компаниите треба повеќе да инвестираат во новите технологии. Повеќето компании во Република Македонија сеуште работат со застарени технологии, што влијае врз крајниот резултат, трошат многу ресурси и време, не се ефикасни и ефективни во работењето. Денеска една успешна компанија мора да ги следи светските трендови на информатички и технолошки развој. Воведувањето на нови технологии, иновации во производството дефинитивно ќе влијае врз подобрувањето и зголемувањето на производството, а со тоа и на успешноста на компанијата. Само со воведување на промени, иновации во производството компанијата ќе успее да обезбеди конкуретна предност.
- Според истражувањето големите компании често имаат промени, тие кон процесот на промени постапуваат професионално, со добро подготвена стратегија и визија. Кај нив промените се чести и вработените се навикнати на промените. Овие компании се успешни во својата работа. Истите имаат изградено висока организациска структура и култура, која е способна да се справува со сите предизвици кои што доаѓаат од окружувањето. Она што ги прави овие компании успешни и начинот со кој се справуваат со промените, тие често самите предизвикуваат промени, се со цел постигнување на поголема ефикасност и ефективност во работењето на компанијата. Ги следат светските трендови на информатички и технолошки иновации, воведуваат нови производи и услуги. Промените кај овие компании се добро планирани, постои јасна визија за тоа кон што се движи компанијата, а при воведувањето на промени, менаџерите се служат со добро подготвени стратегии за имплементација на истите. Постои добра комуникација и довербата е на високо ниво. За разлика од помалите компании, големите компании оние со 50 – 249 вработени и оние со над 250 вработени, во промените гледаат можност за

напредок, раст и развој на компанијата, шанса за постигнување на поголема конкурентска предност над останатите ривали, но пред се можност за профит.

- Освен промени кај компаниите, потребно е да се донесе и законска рамка за надминување на сите проблеми со кои се соочуваат денеска компаниите во Република Македонија, и тоа: реформи во надминувањето на сите бирократски административни бариери и процедури со кои се соочуваат секојдневно компаниите, олеснување на пристапот до капитал, особено до државни кредити со ниски каматни стапки, инвестиции од страна на државата во подобрување на патната и железничката инфраструктура, како и пристап до државни парцели за изградба на деловни и производни објекти, намалување на даноците се со цел стимулација на домашното производство и поттик на извозот на домашни производи и услуги.

Користена литература

Преглед на литературата на македонски јазик:

- Адигес, И. (1994). *Овладување со промени*, Скопје, Детра Центар
- Адигес, И. (1994). *Овладување со промени: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*, Скопје, ДЕТРА Центар
- Блажевски, Б. (2003). *Политиката и развојот на стопански недоволно развиените подрачја во Република Македонија*, Скопје, Влабор ДООЕЛ
- Бојациоски, Д. (1999). *Економика на претпријатие*, Прво издание, Економски факултет, Скопје
- Борота Поповска, М. *Предизвиците на новиот општински менаџмент*, pdf
- Бредбери, Т. & Гревс, Ц. (2007). *Емоционална интелигенција – брз водич*, Култура, Скопје
- Грифин Р. В. (2010). *Основи на менаџмент*, Генекс, Кочани
- Гузалиќ, М. (2005). *Систем предузетништва*, Економски факултет, Брчко
- Дракер П. (2009). *Иновацијата и претприемаштвото*, Просветно дело, Скопје
- Дракулевски, Љ. (1999). *Лидерство – основа за ефективен стратески менаџмент*, Скопје
- Дракулески, Љ. (2001). *Стратески менаџмент*, Економски факултет, Скопје
- Ѓорѓијовски, Б. & Бојацијовски, Д. (2003). *Теорија на организација*, Економски факултет, Скопје,
- Јовановиќ, П. (2003). *Лексикон на менаџментот*, Белград, ФОН
- Јолевски, Т. (2010). *Менаџмент на мултимедијални проекти*, Технички факултет – Битола, Битола
- Јолевски, Т. И. & Димитриеска, Б. Ц. (2008). *Проектен менаџмент*, Технички факултет – Битола, Битола
- Јолевски, Т. И. (2000). *Производствен менаџмент*, Универзитет „Св.Климент Охридски“ – Битола, Битола

- Јошевска, Ф. Л. (2002). *Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство*, АПЕКС, Битола
- Кендберг, М. (2002). *Основи на лидерството*, Издателство: Класика и стил, Софија
- Карнеги, Д. (2008). *Психологија на успехот–лидерство во вас*, Скопје: Наша книга
- Ковеј, С. (2007). *Седумте навики на успешните луѓе*, Скопје: Наша култура
- Костор, С. (2005). *Нов јавен менаџмент*, МЦМС
- Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ
- Кралев, Т. (1996). *Современ менаџмент*, Скопје
- Либерман, Ц. Д. (2009). *Стратегии и тактики на успешните луѓе*, Наша Култура, Скопје
- Македонска академија на науките и уметностите.(1997). *Национална стратегија за економскиот развој на Република Македонија – развој и модернизација*, , Скопје
- Максвел, Ц. (2010). *Како да станете вистински лидер*, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје
- Марковиќ М. (2003). *Пословна комуникација*, ИП Клио, Београд
- Мишковска Кајевска, Љ., Кусакатов, Х., Петроски, А., и група автори (2002). *Малите претпријатија во развојот на стопанството во Република Македонија*, Економски Институт, Скопје
- Ноел, Т. (1994). *Оправување со стратешки промени*, Скопје, Скај
- Паунов, М. (1996). *Организациона култура*, СД "ДИНО-ИМ", Софија
- Пендев, Д. (2000). *Водич за претприемаштво и мал бизнис*, Астра Арт, Економски институт, Скопје
- Петковски, К. & Алексова, М. (2004). *Водење на динамично училиште*, Биро за развој на образованието, Скопје
- Петковски, К. & Јанкуловска, П. (2006). *Деловно комуницирање-умешност во комуницирањето*, ИРИС-Р, Струга
- Петковски, К. (1999). *Менаџмент во училиште*, Просветен работник, Скопје
- Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Киро Дандаро, Битола
- Петровска - Бешка, В. (1995). *КОНФЛИКТИ, што претставуваат и како се разрешуваат*, Филозофски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј” - Скопје , Скопје

- Печијарески, Љ. (2007). *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*, Економски Факултет– Прилеп
- Поповска, З. (2000). *Политика на технолошки развој*, Скопје
- Поповски, В. & Панов, М. (1996). *Опитините во Република Македонија*, Мисла, Скопје
- Поповски, В. (2001). *Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата*, Економски институт, Скопје
- Портер, М. (2009). *Стратегија за конкурентност*, (превод на Владата на Република Македонија)
- Постолов, К. *Управување со организациските промени – Фактор за унапредување на конкурентноста на македонското стопанство*, Скопје, pdf
- Потевска Зарензакова, М. (2000). *Перспективите на малото стопанство*, Скопје
- Розенблум, Д. *Јавна администрација: Разбирање на менаџментот, политиката и законите во јавниот сектор*, pdf
- Силјановска - Давкова, Г. & Митков, В. (2000). *Локална самоуправа*, Скопје
- Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациски промени*”, Скопје, ДЕТРА Центар
- Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, ДЕТРА Центар, Скопје
- Смилевски, Ц. (2001). *Менаџерското образование како стратегија за премин кон пазарно стопанство во Република Македонија*, Институт за социолошки политичко правни истражувања, Скопје
- Сојуз на економисти на Македонија. (2004). *Состојби можности и перспективи на македонската економија*, Скопје
- Тодорова, С. (2008). *Применета економика: еволуција, правна и институционална рамка, потсистем и управување во современиот економски систем на Република Македонија*, Ванчо Узунов- Скопје, Правен факултет „Јустинијан Први“, Скопје
- Трипуноски, М. (2010). *Менаџмент во стопанството и во јавниот сектор*, ФОН- Универзитет, Скопје
- Фити, Т. (1999). *Претприемништво*, Скопје, Економски факултет- Скопје

- Фити, Т., Хаџи Василева-Марковска, В. & Бејтмен, М. (2007). *Претприемништво*, Второ издание, Економски факултет, Скопје
- Џонс, Г., Џорџ, Џ. & Хил, Ч. (2008). *Современ менаџмент*, Скопје
- Шуклев, Б. & Дракулевски, Љ. (2001). *Стратегиски менаџмент*, Скопје,
- Шуклев, Б. (2004). *Менаџмент*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје
- Шуклев, Б. (2006). *Менаџмент на малиот бизнис*, Економски Факултет, Скопје
- Шуклев, Б. (2004). *Менаџмент*, Скопје
- Шуклев, Б. (2006). *Менаџмент на малиот бизнис*, Економски Факултет, Скопје

Преглед на литературата на странски јазици:

- Adair, J. (1986). *Effective team building*, pdf
- Adair, J. (1987). *Effective Teambuilding*, Pan Books, London
- Adair, J. (2005). *Developing tomorrow's leaders*, pdf
- Adair, J. (2007). *Develop Your Leadership Skills*, London, pdf
- Adžes, I. (1994). *Dijagnoza stilova upravljanja*, Prometej, Novi Sad
- Adžes, I. (1994). *Životni ciklusi preduzeča: Kako i zašto preduzeča rastu i umiru i kako ih lečiti*, Prometej, Novi Sad
- Adžes, I. (2006). *Menadžment za kulturu*, Adžes menadžment konsalting, Novi Sad
- Aldag, R.J. & Kuzuhara, L.W. (2002). *Organisational Behaviour and Management*, Thomson Learning
- Aldag, R.J. & Kuzuhara, L.W. (2002). *Organizational Behaviour and Management*, Thomson Learning
- Allan, J. (1996). *Motivating people*, pdf
- Allen, R. K. (1999). *Growing and Managing*, Houghton Mifflin Company, New York
- Audretsch D. B. (1990). *Innovation and small firms*, Cambridge
- Audretsch D. B. (2002). *The Dynamic role of small firme: Evidence from the U.S.* Small Business Economics
- Beckhard, R. & Harris, R. (1977). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Addison-Wesley

- Beckhard, R. & Harris, R. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Second edition Reading, MA: Addison-Wesley
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*, Goodyear, U.S.A
- Belasco, J. A. (1990). *Teaching the Elephant to Dance. The Manager's Guide to Empowering Change*, Plume Book, New York
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York
- Bitel, L. (1997). *Liderstvo – stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd
- Bobinski, D. (2004). *Three keys to finding good managers*, pdf
- Branch M. K. *Change Management*, pdf
- Bruce, R. & Wyman, S. (1998). *Changing Organizations, Practicing Action training and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California
- Burke, W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*, Foundation of Organization Science, Sage Publications Series, London
- Burnes, B. (1996). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, Pitman, London
- Burnes, B. (2004). *Managing Change*, 4th ed., Pearson Education, Harlow
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York
- Campbell, N. (2009). *Correctional Leadership and Competencies for the 21st century*, pdf
- Carnall, C. (2003). *Managing Change in Organizations* (4th Ed), Prentice Hall
- Carnall, C. (1997). *Strategic Change*, Butterworth Heinemann
- Cerović, B. (2003). *Ekonomika tranzicije – članci*, Ekonomski fakultet, Beograd
- Certo, S. M. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston
- Chabdlar, D. A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, USA
- Chreim, S. (2001). *Organizational identification during major change: the dynamics of dissociation and re-association*, 2001 Academy of Management Best Paper Proceedings, Academy of Management, Briarcliff Manor, NY.

- Cirović, M. (2009). *Strateski menadzment*, Naucno drustvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Clark, N. (1994). *Team Building: A Practical Guide For Trainers*, McGraw – Hill, Bool Company Europe, London
- Collins, D. (1998). *Organizational Change: Sociological Perspectives*, Routledge, London
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2001). *Organization Development and Change*, South-Western College Publishing Thomson Learning, U.S.A
- Curran, J. & Blackburn R.A. (2001). *Researching the Small Enterprise*, Sage Publications, London
- Cvijanović, J. M. (2004). *Organizacַione promene*, Ekonomski institute, Beograd
- David, F. R. (1991). *Strategic Menagement*, Macmilan Publishing Company, New York
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change, A processual Approach*, Paul Champan Publishing Ltd., London
- De Geus, A.(1999). *Planning as Learning*, Harvard Business Review on Managing Uncertainty, Harvard Business School Publishing, Boston
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley, New York
- Dent, F. E. (2006). *Umeće Liderstva*, Narodna biblioteka Srbije, Beograd
- Dobrilović, M. (2010). *Efikasnost i efektivnost*, pdf
- Dobrilović, M. (2013). *Ekonomika preduzeca*, pdf,
- Draker, P. (1988). *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review, pdf
- Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadzment* , Adižes , Novi Sad
- Draker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu*, Adižes , Novi Sad
- Draker, P. (2006). *Moj pogled na menadzment: ideje koe su unapredile menadzment: izbor dela o menadzmentu Pitera Drakera*, Adižes, Novi Sad
- Drazelin, J. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Organizator, Zagred
- Drucker, P. (1995), *Managing in time of great change*, Truman Talley Books, New York
- Drucker, P. (2005). *Upravljanje u novomdruštvu*, Adižes, Novi Sad
- Drucker, F. P. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row
- Dunphy, D. & Stace, D. (1993). *The Strategic Management of Corporate Change*, Human Relations, New York

- Fiti, T. & Hadzi Vasileva- Markovska, V. (1995). *Small business development and privatization process in Republic of Macedonia*, Skopje
- Fleming, I. (2006). *Upravljanje vremenom*, Valera, Beograd
- French & Bell, Jr. (1990). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Englewood Clifts, N. J.: Prentice Hall, Inc.
- Frost, D. (1995). *Organizacional Culture*, London
- Gabarro, J. J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge*, Harvard Business School Press, Boston
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*, The Free Press, New York
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Process*, Rob Zwettler, New York
- Goodstein, D. & Burke, W. (1995). *Creating Successful Organization Change, In Managing Organizational Change*. Burke, W. Warner (ed.). Pp. 7-9. New York: American Management Association
- Greiner, E. L.(May–June 1967). *Patterns of Organization Change* , Harvad Business Review
- Grofee, R. & Gareth, J. (2003). *Why should anyone be lead by you, Leadership insights*, Harvarad Business School Press
- Guzzo, A. R. & Sales, E. (1995). *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Hamel, G. (1996). *Strategy as Revolution*, Harward Business Review, USA
- Harlow Essex Wind, J.Y. & Main, J. (1998). *Driving Change*, The Free Press, New York
- Harold, D. (1995). *The economics of the business firm: Seven critical commentaries*, Cambridge University Press
- Hayes, J. (2007). *The theory and Practice of Change Management*, New York: Palgrave Macmillan
- Heleta, M. (1995). *Kvalitetom u svetu: sistem kvaliteta osnova za TQM*, Magenta ZI, Beograd
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York

- Howell, J. & Costley, D. (2006). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Isaak, A. (1994). *Zivotni ciklusi preduzeca: Kako i zasto preduzeca rastu i umiru i kako ih leciti*, AGORA, Beograd
- Isaak, A. (2006). *Kako upravljati u vreme krize i kako je , pre svega, izbeci*, ASEE, Novi Sad
- Isaak, A. (2008). *Upravljanije Promenama: moc uzajamnog postovanja i poverenja u privatnom i porodicnom zivotu, poslu i drustvo*, ASEE, Novi Sad
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, USA
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Enviroment*, Harvard Business School Press, Boston, USA
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, USA
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social Psychology of organizations* (2nd ed.), Wiley, New Yor
- Kimura, H. & Franicevic, V. (2003). *Globalization, Democration and Development*, Masmmedia, Zagreb
- Kolakovic, M. (2010). *Access to finance of Croatian SMEs*, UNIDO, Vienna
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, USA
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing Strategies for Change*, *Harvard Business Review*, 57 (2), pag. 106-114.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading change: why transformation efforts fail*, *Harvard Business Review*, January, pag. 96-103
- Kotter, John. P. & Leonard. A. Schlesinger. (1993). *Choosing strategies for change*, *Harvard Bus. Rev.* (March/April, 1993)
- Kotter, P. & Heskett, L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kotter, P. J. & Schlesinger, A. L. (July-Avgust, 2008). *Choosing Strategies for Change*, *Havrad Business Review*, <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>

- Kotter, P. J. (July–August 1977). *Power, Dependence, and Effective Management*, Harvard Business Review
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002), *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, NY
- Land, R. (1989). *Strategija Ekonomskog razvoja*, Zagreb
- Lawrence, R. P. (May–June 1954). *How to Deal with Resistance to Change*, Harvard Business Review
- Lončarević, R. (2007). *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- Luke, A. R. (September–October 1973). *A Structural Approach to Organizational Change*, Journal of Applied Behavioral Science, pdf
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill
- Mabey, Ch. & Mayon-White, B. (1993). *Managing Change (II edition)*, Paul Chapman Publishing Ltd., London
- Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd
- Maslow, A. *Hierarchy of needs*, pdf
- Maslow, H. A. (2001). *O životnim vrednostima*, IP Zarko Albulj, Beograd
- Maslow, H. A. (2004). *Psihologija u menadžmentu*, Adižes, Novi Sad
- McCann, J. (2004). *Organizational Effectiveness: Changing Concept for Changing Environments*, Human Resource Planning, pdf
- McNamara, C. (2008). *Management skills for the 21st century contemporary theories in practices*, pdf
- Milisavljević, M. (2002). *Savremen strategijski menadžment*, Beograd: Institut Ekonomskih Nauka
- Milisavljević, M. (2002). *Savremen strategijski menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd
- Mintzberg H. & Quinn, J. B. (1988). *The Strategy Process*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconciling for planning, plans, planners*, Free Press, New York

- Nadle, D. et al. (1995). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Peeke, G. (1994). *Mission and Change*, Open University Press, Balmoor, UK
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Harper & Row, New York, NY
- Peters, T.J. (1987). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper & Row, New York
- Pettigrew, A. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*, Basil Blackwell, Oxford.
- Porter, M. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, New York, USA
- Porter, M. (1998). *Comperative strategy*, Free Press, USA
- Porter, M. (2008). *O konkurenciji*, FEFA, Beograd
- Robbins, H. & Finely, M. (1996). *Why Change doesn't Work: Why Initiatives go Wrong and How to Try Again – and Succeed*, Peterson's, Princeton, NJ
- Robbins, S. (2004). *Organizational behavior*, Perentice Hall Incorporation, New Jersey
- Rothaermel, F. T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin
- Schein, E. (1995). *Strategic pragmatism: The culture of Singapore's economic development board*. Cambridge: The MIT Press
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisko
- Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*, *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey- Bass. CA
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership, 1st ed.* Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schein, H. E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*, San Francisko, Jossey-Bass Publishers
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York

- Senge, P. M., Art K., Charlotte R., Richard R., George R., & Bryan S. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Doubleday, New York
- Senior, B. (2002). *Organizational Change*, Pearson Education Limited
- Shaw, P.M. (2002). *Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change*, Routledge, London.
- Stokes, D. (2002). *Small Business Management*, Continuum, London
- Stoner & Freeman (1989). *Management* (Fourth Edition), Englewood Cliffs, NJ:
- Stoner, A. F., Friman, R. E. & Gilbert, D. R. (1997). *Menadžment*, Zelnid, Beograd
- Straussman, J. (2009). *Leadership and Change Management*, SAGE Publications Ltd.
- Straussman, J. *Leadership and Change Management*, pag.44, pdf
- Weber, M. (1947). *Max Weber: The theory of social and economic organization*. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons. NY: The Free Press, New York
- Whitaker, P. (1995). *Managing change in schools*, Open University Press
- Wren, D. A. & Voich, D. Jr. (1993). *Menadžment - proces, struktura i ponašanje*,
- Zaltman, G. & Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*, John Wiley
- Zander, A. (1994). *Making Groups effective*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Преглед на објавени научни трудови:

- Allen, S. & Hartman, N. (2008). *Leadership development: an exploration of sources of learning*, *Advanced Management Journal*, Vol. 73 No. 1, pag. 10-62
- Anderson, V. & Boocock, G.(2002). *Small firms and internationalization: Learning to manage and managing to learn*, *Human Resource Management Journal*, London, 2002, Vol. 12 Issue 3 pag. 5-24
- Andrews, J., Cameron, H. & Harris, M. (2008). *All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 No. 3, pag. 300-314
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (1999). *Making change permanent: a model for institutionalizing change interventions*, in Woodman, R.W. and Pasmore, W.A. (Eds),

Research in Organizational Change and Development, Vol. 12, JAI Press, Greenwich, CT, pag. 97-128

- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (2001). *Paradigms in organizational change: change agent and change target perspectives*, in Golembiewski, R. (Ed.), Handbook of Organizational Behavior, Dekker, New York, NY, pag. 631-58
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872679304600601>
- Bacer, M. , Knudsen, Th. & Stieglitz, N. (2007). *Managing radical and incremental change: Organizational search in changing environments*, <http://www.frankfurt-school.de/clicnetclm/fileDownload.do?goid=000000408204AB4>
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review 78 (3 May-June):133-141. 145
http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Harvard.Business.School.Press.Managing.Change.And.Transition.eBook-LiB.pdf
- Burke, W.W.(1995). *Organization change: What we know, what we need to know*, Journal of Management Inquiry, 1995, Vol. 4, pag. 158-171
- Cameron, K.S. (2008). *Paradox in positive organizational change*, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 44 No. 1, pag. 7-24.
- Cecora, J. (2000). *Entrepreneurs and SMEs in Regional economies: Policy Issues for Sustainable Development in a Globalizing Economy*, International Review of Sociology, 2000, Vol. 10 No. 1 pag. 83-100
- Chreim, S. (2006). *Postscript to change: survivors retrospective views of organizational changes*, Personnel Review Journal, Vol. 35 No. 3, pag. 315-335
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). *Challenging - resistance to change*, Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35, pag. 25-41
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.320.2886&rep=rep1&type=pdf>
- Dunphy, D.(1996). *Organizational change in corporate settings*, Human Relations, New York, 1996, Vol. 49, Issue 5, pag. 541-548
- Eisenhardt, K. & Zbaracki, M. (1992). *Strategic decision making*, Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 1, pp. 17-37. <http://www.edtgestion.hec.ulg.ac.be/upload/theory-strategic%20decision%20making-smj-eisenhardt-.pdf>

- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). *Resistance to change: the rest of the story*, Academy of Management Review, Vol. 33 No. 2, pag. 362-377.
[https://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/MW/artikelen%20Thijs%20Homan/PIETERSE%20CA NIELS%20AND%20HOMAN%202012%20-%20JOCM%2025\(6\).pdf](https://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/MW/artikelen%20Thijs%20Homan/PIETERSE%20CA NIELS%20AND%20HOMAN%202012%20-%20JOCM%2025(6).pdf)
- Freel, M.S. (2000). *Barriers to product innovation in small manufacturing firms*, International Small Business Journal, London, 2000, Vol. 18, Issue 2, pag. 60-80
- Greenwood, R. & Hining, C. R. (1996). *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism*, Academy of Management Review, 21, 1022-54
- Hawkins, J. & Dulewicz, V. (2009). *Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance, and follower commitment in policing*, Journal of Change Management, Vol. 9 No. 3, pag. 25-70
- Jabnoun, N., Khalifah, A. & Yusuf, A. (October, 2003). Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, and Quality Management: A Contingency Model, Quality Management Journal, Volume 10, Number 4, http://asq.org/pub/qmj/past/vol10_issue4/jabnoun.html
- Jansson, N. (2013). *Organizational change as practice: a critical analysis*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 26 No. 6, pag. 1003-1019
- Khan, A.M. & Manopichetwattana, V. (1989). *Innovative and Non-innovative Small Firms: Types and Characteristics*, Management Science, 1989, Vol. 35, No. 5
- Khan, S. M., Kan, I. & Qureshi, A. Q. (2015). *The Styles of Leadership: A Critical Review*, International Knowledge Sharing Platform, Vol.5, No.3, pag. 87,
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/viewFile/20878/21131>
- Kritsonis, A. (2005). *Comparison of Change Theories*, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Volume 8, Number 1,
<http://qiroadmap.org/download/Phase%201%20Resources/Kritsonis,%20Alicia%20Comparison%20of%20Change%20Theories.pdf>
- McAdam, R. (Jul-Sep 2000). *The implementation of reengineering in SMEs: A grounded study*, International Small Business Journal, London, pdf
- McMahan, R.G.P. (2001). *Growth and performance of manufacturing SMEs: The influence of financial management characteristics*, International Small Business Journal, 2001, Issue

- 19, Vol. 3., pag. 10-28
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy*, California Management Review, Vol.30, pag.11
 - Pasmore, W.A. (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 9, JAI Press, Greenwich, CT, pag. 1-23.
 - Petrevska, B. (3-4 October, 2014). *Financing SMEs In Macedonia* ,INTERNATIONAL conference - SMEs development and innovation : building competitive future of South-Eastern Europe , Ohrid, pag. 632
 - Raymond, L., Julien, P.A., Carriere, J.B., & Lachance, R. (1996). *Managing Technological Change in Manufacturing Smes: A Multiple Case Analysis*, International Journal Technology Management, 1996, Vol. 11
 - Robertson, P. J., Roberts, D. R. & Porras, J. I. (1993). *Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model*, Academy of Management Journal, Vol. 36 No. 3
 - Schein, E.H. (1989). *Conversation with Edgar H. Schein*, Interview conducted by F. Luthans, *Organizational Dynamics*, Vol. 17 No. 4, Spring, pag. 60-76
 - Schein, E.H. (1997). *The concept of “client”. A process consultation perspective: a guide to change agents*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 10 No. 3, pag. 16-202.
 - Stace, D. (1996). *Dominant Ideologies, Strategic Change, and Sustained Performance*, Human Relations, 1996, Vol. 49, Issue 5, pag. 553-563
 - Styhre, A. (2002). *Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory*, Leadership & Organization Development Journal, 2002, 23/6 pag. 343-351
 - Todtling, F. & Kaufmann, A. (2001). *The Role of the Region for Innovation Activities of SMEs*, Sage Publications, European Urban and Regional Studies 8, 2001, pag. 203-215
 - Tushman, L. M. & O’Reilly A. Ch. (1996). *The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, California Management Review. Vol.38, No.4, pag. 8-30,
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Tushman_&_OReilly_1996_Ambidextrous_Organizations.pdf

- Waclawski, J. (2002). *Large-scale organizational change and performance: An empirical examination*, Human Resource development Quarterly, San Francisco, 2002, Vol. 13 Issue 3, pag. 289-300
- Want, J. (1995). *Managing Radical Change, Beyond Survival in the New Business Age*, Oliver Wight Publications Inc., Essex Junction, Vermont, U.S.A.
- Waterman, H. R., Peters, J. Th. & Phillips R. J. *Structure is not organization*, *Business Horizons*, Vol.23, Iss 3, pag. 17-18,
<https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Structure-is-not-organization.pdf>
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B. & Jones, E.J. (2004). *Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: an empirical investigation*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 24 No. 1, pag. 7-17
- White, R.E., Pearson, J.N. & Wilson, J.R. (1999). *Manufacturing: A survey of implementations in small and large U.S. manufacturers*, *Management Science*, Providence, Vol. 45, Issue 1, pag. 1-15
- Wiesner, R. & McDonald, J. (4-7 December 1996). *Organisational Change in Regional SMEs*, *Diversity and Change, Challenges for Management into the 21st Century*, University of Wollongong, pdf
- Woehrle, L. S. (2002). *Decision Classification Enhances Case-Based Reasoning*, *International Business & Economics Reserch Journal*, Vol.1, No.4, pag.1,
<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/view/3908>
- Xhevairi, M. (3-4 October, 2014). *Change management as a driver of productivity od SMEs*, INTERNATIONAL conference - SMEs development and innovation : building competitive future of South-Eastern Europe , Ohrid , pag. 525
- Yilmaz, D. & Kilicoglu, G. (2013). *Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organization*, *International Association of Socienc Research – IASSSR*, *European Journal of Reasearch on Education*, 1 (1), 14- 21, <http://iassr2.org/rs/010103.pdf>
- Yusof, M. (July 2000). *Critical Success Factors in Small and Medium Enterprises: Survey Results*, *Total Quality Management*, Vol. 11 Issue 4-6 pag. 448-463

- Zeffane, R.(1996). *Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change*, Leadership and Organization Development Journal, Bradford, Vol. 17, Issue 7, pag. 36-43
- Zuka, J. (2016). *The role of the leader in the success of the changes in an organization*. *MEST Journal*,15 July, 4(2), pag. 176-184.
- Zuka, J. (3-4 October, 2014). *Foring Direct Investment and Impact the Economic Growth in Republic of Macedonia* ,INTERNATIONAL conference - SMEs development and innovation : building competitive future of South-Eastern Europe , Ohrid, pag. 999
- Zuka, J. (April 29, 2014). Changes and their impact on the operation of the public administration in Republic of Macedonia, 2nd Annual International Scientific Conference, Global Change: Economic and Legal Impact, Tirana, pag.169-185