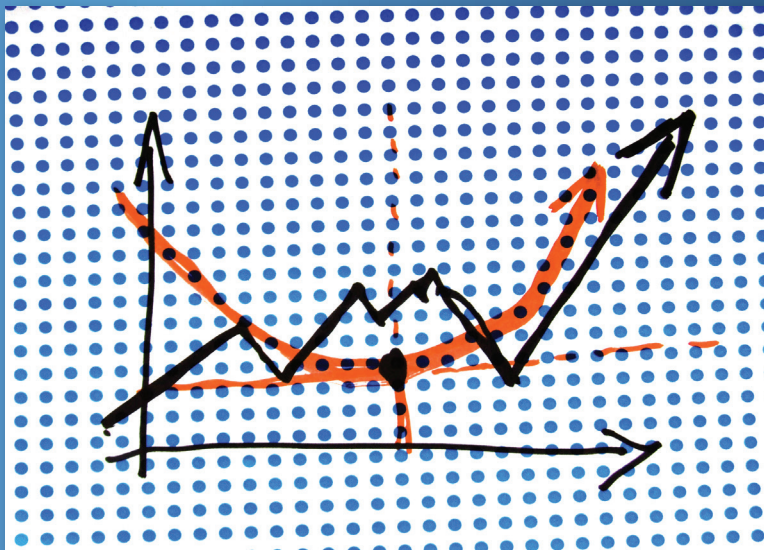


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857- 7296

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2017 YEARBOOK



ГОДИНА 9

VOLUME XI

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857- 7296



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2017**

YEARBOOK

ГОДИНА 9

VOLUME XI

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:
Проф.д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц.д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц.д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

Јазично уредување Language editor

Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska
(македонски јазик) (Macedonian)

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Goce Delcev University
Економски факултет Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија 2000 Stip, R of Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

Проф. д-р Трајко Мицески, д-р Христина Серафимовска ВЛИЈАНИЕТО НА НАТАЛИТЕТОТ ВРЗ БРОЈОТ НА СРЕДНОШКОЛЦИТЕ	7
Проф. д-р Круме Николоски КЕЈНЗ И АНАЛИЗАТА НА КАМАТНАТА СТАПКА, ШТЕДЕЊЕТО И ПОТРОШУВАЧКАТА	17
Проф. д-р Круме Николоски, д-р Влатко Пачешкоски ДОХОД, ПЛАТА, ПРОФИТ И РЕНТА: НЕКОИ ВИДУВАЊА НА АДАМ СМИТ	27
Проф. д-р Круме Николоски, д-р Влатко Пачешкоски ОПФАТОТ НА ЕКОНОМИЈАТА И МОДЕЛОТ НА РИКАРДО	39
Доц. д-р Емилија Митева - Кацарски УЧЕСТВОТО НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО МЕЃУНАРОДНАТА ТРГОВИЈА: МОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИЦИ	49
Дарко Костов, проф. д-р Трајко Мицески ПРЕГОВАРАЊЕТО ВО ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ	61
Гонца Танева, проф. д-р Трајко Мицески СОГЛЕДУВАЊЕ НА НАСТАНАТИТЕ ПРОБЛЕМИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА И ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИ ЗА НИВНО РЕШАВАЊЕ	79
Илија Гошев, проф. д-р Трајко Мицески ГРАДЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ СТРАТЕГИЈА ВО БАНКИТЕ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО ПРОЈАВЕНИ ФИНАНСИСКИ КРИЗИ	97
Марјана Џорлева, Проф. д-р Јанка Димитрова УПРАВУВАЊЕ СО ОФ-ШОР КОМПАНИЈА И ИСКОРИСТУВАЊЕ НА ПРЕДНОСТИТЕ ПРЕКУ ПРИМЕРИ ОД КАРИБИТЕ	117



СОГЛЕДУВАЊЕ НА НАСТАНАТИТЕ ПРОБЛЕМИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА И ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИ ЗА НИВНО РЕШАВАЊЕ

Гонца Танева, проф. Трајко Мицески

goncetaneva@yahoo.com; trajko.miceski@ugd.edu.mk

Краток извадок

Луѓето се најзначајните, често пати и единствените учесници во создавањето на проблемската ситуација, кои немаат единствено мислење за настанатата ситуација. Со различните мотиви и интереси имаат и различно гледање и пристапи кон решавање на проблемската ситуација.

Разгледувањето на проблемите од повеќедимензионалност претставува услов за успешно соочување со организациската сложеност, како и проблемите кои настануваат, се развиваат и егзистираат во истата. Менаџерите се тие кои решавањето на појавените проблеми го гледаат од повеќе аспекти, со цел за успешно решавање и постигнување на зацртаните цели.

Успешните менаџери не дозволуваат и не оставаат простор и време појавените проблеми сами да се решат. Проблемите сами се појавуваат, но за нивно отстранување потребно е многу труд, знаење и критично решавање. Секој појавен проблем има свое место на настанување, услови на ширење и учесници.

Клучни зборови: *проблемите во организацијата, решавање на проблемите, одлучување, менаџери, вработени, комуникација, надворешни влијанија*



PERCEIVED PROBLEMS OCCURRING IN THE ORGANIZATION AND DECISION-MAKING TO ADDRESS THEM

Abstract

People represent the most often and the only participants in the creation of the problem situation that no single opinion on the situation. With different motives and interests have a different perspective and approaches to solving problem situation.

Consideration of the problems of multiple dimensionality is a condition for successfully dealing with organizational complexity and the problems that arise, develop and exist in it. Managers are those addressing emerging problems see more aspects in order to successfully resolve and achieve goals.

Successful managers do not allow and leave no space and time alone emerging problems to be addressed. Problems occur alone, but for their removal required a lot of effort, knowledge and critical resolution. Every problem has a phenomenal place of occurrence, amid spreading and participants.

Key words: *problems in the organization, problem solving, decision making managers, employees, communication, external influences*

Вовед

Секоја организација е составена од голем број луѓе со различни карактери и различно мислење за одредена ситуација или проблем кој се пројавува во текот на работењето, притоа создавајќи несогласувања и тензиона атмосфера.

За справување со таквите ситуации менаџерот со својот менаџерскиот тим користи различни видови на техники и методи за одлучување, чија комбинација зависи од соодветната ситуацијата која се јавува во организацијата.

За да се донесе квалитетна и соодветна одлука која е релевантна на постоечкиот проблем и ќе придонесе за негово елиминирање, процесот на одлучување поминува низ неколку фази и тоа: анализа на проблемот, формирање на алтернативи, процена на решенијата, избор на најдобрата одлука и примена на донесената одлука. Секоја од овие фази бара посебни напори и знаење кои треба да се вложат со цел да се добие посакуваниот резултат.

За отстранување на пројавен организациски проблем, голема улога игра и комуникацијата во организацијата. Со комуницирање со засегнатите личности во целата организаија се добиваат информации за постоечкиот проблем, а со тоа се овозможува и негово разрешување.

Менаџерите треба да бидат свесни дека за опстанок на пазарот и издвојување од конкурентските сили треба да имаат изградено стратегија за приспособување кон опкружувањето, со што организацијата би била подготвена да ги следи промените и проблемите, а со тоа и навреме да реагира за нивно позитивно решавање.

1. Дефинирање на проблемите во организацијата

Обично, проблемот се дефинира како несакана ситуација која се појавува во организацијата или во некој дел од истата, кој настанал автономно или под дејство на непознати фактори¹.

Причината произлегува до различните мислења, ставови и перцепции на секој засегнат поединец во ситуацијата. Овие различности повлекуваат со себе и различни интереси и гледања, како и пристапи кон решавање на веќе настанатата ситуација.

Па, поради несогледување на објективноста, наместо решавање на проблемската ситуација, доаѓа до отежнување и усложнување на истата, како резултат на нереалистичкото однесување на поединците во организацијата.²

Успешните менаџери не оставаат проблемите сами да се решат, напротив тие преземаат мерки, труд, знаење како и чекор кон критичко отстранување на пречките. Јасна е сликата дека секој појавен проблем ина свое место на настанување, учесници како и услови на ширење.

Постојат два начина на разбирање на појавените проблеми, едниот е дека проблемите претставуваат мотив, предизвик, како и алка која ги поврзува учесниците во проблемската ситуација и дека е нешто неизбежно со кое секој мора да се соочи. А од друга страна, појавените проблеми се разбираат како подлога на која се појавуваат и растат недоразбирањата како и конфликтите.³

Појавувањето на проблемите во организацијата, менаџерите се свесни дека тие имаат влијание како врз тековните активности во организацијата, така и врз членовите кои работат во таа организација. Луѓето не се исти пред и по појавувањето на проблемите. Во независност од видот на

1) *Badie N. Farah, Daniel R. Heiser*

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Problem-Solving.html>

2) Milton Glaser, American designer ,1929, *Defining the problem, gathering information* <http://www.studygs.net/problem/problemsolvingv1.htm>

3) William Pirraglia, *Organizational Problems in the Workplace, Problem Solving and Decision Making (Solving Problems and Making Decisions)*<http://smallbusiness.chron.com/organizational-problems-workplace-12570.html>



проблемот, луѓето можат да се променат позитивно, поголемо поврзување со другите членови поради ситуацијата, а од друга страна проблеми кои луѓето ги менуваат во негативни и нервозни личности.

Пројавениот проблем менаџерите треба да го гледаат како целина, бидејќи со појавата на истиот во одредено подрачје, или во дел во организацијата, има влијание врз останатите делови, а со тоа зазема поголеми размери, кои алармираат потреба од поголеми напори за решавање на ситуацијата⁴.

Менаџерите се свесни дека таму каде што дејствува појавениот проблем не е и коренот, односно жариштето на проблемот. Често проблемот се јавува на едно место, на друго дејствува и зафаќа поголем размер, па така со истражување на загрозеното подрачје, идентификување на жариштето на проблемот и истражување и на поврзаноста на загрозените делови и нивните влијанија, претставува вистински чекор кон отстранување на проблемот⁵.

Проблемите имаат комуникациска димензија, тоа значи дека доколку не се каже дека постои проблем, не се искомуницира дека нешто не е во ред, тогаш се остава простор да тлее, а потоа да се развие во поголема димензија. Квалитетните менаџери знаат дека со комуникацијата се пренесува информација дека постои проблем, се споделува со вработените постоечката ситуација и се пристапува кон отстранување на негативното.

Искусните менаџери се отворени за комуникација и секој предлог и мислење го примаат и разгледуваат како би можело да дојде до решение на проблемот⁶. Свесни дека секој вработен има свој карактер, различни мислења и различни ставови, сепак тој се однесува приспособливо на секоја ситуација и прави избор заедно со засегнатиот тим избор на најсоодветното решение.

2. Одлучување по пројавен проблем

Колку ќе бидат ефикасни и квалитетни активностите при одлучувањето, најмногу зависи од успешноста и квалитетот на менаџирањето од страна на менаџмент тимот⁷.

4) Impossible” Project Facilitation, <http://www.getstrategy.com/our-processes/impossible-project-facilitation/old>

5) William Pirraglia, Organizational Problems in the Workplace, <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/analyze/analyze-community-problems-and-solutions/define-analyze-problem/main>

6) problem-solving and decision-making, <http://www.businessballs.com/problemsolving.htm>

7) <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>



Времето за донесување на одлуките од еден до друг тип на одлуки зависи од сложеноста на појавената ситуација.

Постојат два пристапи за донесување на одлуки кои се преименуваат за решавање на појавените проблеми и тоа *интуитивен* и *рационален* пристап на решавање на проблемската ситуација⁸.

Кога станува збор за поседување на инстинкт и чувство и кои се користат за донесување на одлуките станува збор за интуитивниот пристап. Тие поседуваат претходни акумулирани информации, а со тоа и разбирање на ситуацијата.

Од друга страна, при рационалниот модел преку рационална размислување се користи анализа и се оди чекор по чекор со цел да се дојде до клучното решение.

Постојат пет фази во процесот на одлучување и тоа:⁹

- *анализа на проблемот;*
- *формирање на алтернативи;*
- *проценка на решенијата;*
- *избор на најдобрата одлука;*
- *примена на одлуката.*

Со оглед на нивната важност, секоја од овие посебно ќе биде елаборирана.

2.1. Анализа на проблемот

Процесот на одлучување започнува со идентификација на настанатиот проблем. Понатамошната обработка и процес кој следува зависи од правилното анализирање на појавениот проблем. Доколку проблемот е неточно дефиниран, анализиран, секој чекор потоа што следува ќе води во погрешна насока.

Затоа менаџерот за да ја има вистинската слика, како и податоци кон појавениот проблем, пристапува со идентификација индивидуално за секој појавен симптом на ситуацијата.

Во продолжение се наведуваат неколку видови на симптоми кои со појавувањето вршат дезориентација на претходно составените планови и нарушување на хармонијата во тековното работење. Со откривање на

8) Jennifer Lombardo, *The Rational Decision Making Model: Steps and Purpose in Organizations* <http://study.com/academy/lesson/the-rational-decision-making-model-steps-and-purpose-in-organizations.html>

9) Jared Shippel, Human Capital, L&D and Strategy Specialist <https://www.linkedin.com/pulse/20140808072414-83183061-7-steps-for-eeffective-problem-solving-and-decision-making>



симптомите се доаѓа до сознание дека нешто не е во ред со работењето на организацијата, а успешниот менаџер не треба само да ги забележи истите, туку и да ги открие вистинските причини поради кои се појавиле овие симптоми.¹⁰

Симптоми и нивните вистински причини	
<i>Симптоми</i>	<i>Основниот проблем</i>
1. Ниска добивка и намалување на продажбата	1. Сиромашните истражување на пазарот
2. Високите трошоци	2. Сиромашен дизајн процес, слабо вработени
3. Ниска моралот	3. Недостаток од комуникација помеѓу менаџментот и подредените
4. Висок обрт на вработени	4. Стапка на исплата премногу ниска, дизајн и работа не се погодни
5. Висока стапка на отсуство од работа	5. Вработените веруваат дека тие не се вреднуваат

Табела 1. Симптоми и нивните вистински причини¹¹
Table 1. Symptoms and their right reasons

Секој менаџер тежнее кон донесување на најдобрите одлуки. За да се исполни тоа треба да поседуваат со идеалните ресурси, информации, време, персонал, опрема, материјал и секако да извршат идентификација на ограничувачките фактори за истите.

Менаџерот е тој кој временски со размислувањата се движи напред, кој бара темелно испитување на проблемот, како и пронаоѓање на неколку алтернативни решенија за настанатиот проблем.

2.2. Формирање на алтернативи

Алтернативните решенија за отстранување на настанатиот проблем се добиваат преку најпознатиот метод каде што група од луѓе т.е. тим работи заедно за да се издвојат и предложат тие алтернативни решенија.

Во текот на тимското работење пожелно е да се земат предвид

10) The Decision Making Process

<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>

11) Извор: The Decision Making Process <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>



неколку правила за успешно одвивање на процесот:¹²

- Концентрација на проблемот, тоа значи да се придржува до темите на дневниот ред, со цел да не се избегне вон темата, што се големи шансите поради големиот број на луѓе во групата.
- Земање предвид сите дадени идеи кои се поврзани со темата на дискусија. Состанокот треба да се одвива охрабрувачки за сите членови во групата, да предлагаат идеи кои се поврзани со темата на дневниот ред на состанокот, со цел да се има поголем избор на одговори на настанатиот проблем, а со тоа дадените предлози можат да поттикнат креативно размислување кај останатите во групата.
- Издвојувањето на најдобрите идеи, всушност е истакнување на мислењата на секој член од групата, кое се спроведува со гласање и давање на мислења за оправданоста на дадените идеи.

Во секој случај при формирањето на алтернативи треба да се имаат предвид, покрај овие правила, и многу други алтернативи со цел да се избере најдобра одлука.

2.3. Проценка на решенијата

Проценката на решенијата може да се направи на повеќе начини:

- Одредување на добрите и лошите страни на секоја алтернатива;
- Анализи за трошоците како и придобивките од секоја алтернатива;

Без разлика кој пристап ќе се користи, менаџерот е тој кој треба да ја оцени:

- ефикасноста, односно колку добро избраната алтернатива ќе го реши проблемот,
- последиците, односно колкави ќе бидат трошоците за спроведената акција.¹³

2.4. Избор на најдобрата одлука

Откако ќе се добие некоја оптимална бројка на алтернативи, следен чекор на менаџерите е да изврши избор на најдобрата алтернатива која ќе го реши настанатиот проблем. Како најдобра алтернатива е онаа која поседува најмногу предности, а најмалку недостатоци.

Овде излегува на виделина спретноста и професионалноста на менаџерот, кој покрај тешкотиите за избор на најсоодветната одлука,

12) Five steps to good decision making

<http://www.corporatewellnessmagazine.com/focused/5-steps-to-good-decision-making/>

13) ALEK FLEKEL, 5 Steps of Decision Making Process

<https://www.aabacosmallbusiness.com/advisor/5-steps-decision-making-process-194509349.html>



траба да има јасна граница за репението кое го ги поседува најниските трошоци, алтернатива која е најизводлива и најефикасна¹⁴.

Одговорностите треба да бидат јасни, секој член кој учествува во целокупниот процес, како и пофалбите за успешно спроведените активности во процесот.

2.5. Примена на одлуката

Последниот чекот од донесување на одлуката е примена на донесената одлука. Овде процесот не завршува, туку потребата од присутност е исто толку битна колку од почетокот. Со примената на одлуката се чекаат повратните информации за одвивањето на понатамошното работење¹⁵.

Доколку имаме несогласување, негативен одговор на некои од наведените прашања, треба да се пристапи кон подлабока анализа, со цел да се види која е причината за отстапување од планираното и анализираното.

Доколку настанатиот проблем е неправилно или нецелосно идентификуван, тогаш целокупниот процес од идентификација на истиот до крајот се спроведува од ново.

Доколку се утврди дека нема доволно дадено време и простор за имплементација на избраната алтернатива за да биде успешна, за таа цел менаџерите го одложува датумот со цел постигнување на зацртаните резултати.

3. Емпериско истражување

Целта на истражувањето е согледување на проблемите кои го попречуваат работењето во испитуваните организации и приодот кон нивното решавање, од аспект на погледите на испитуваните менаџери и на вработени.

Како основна хипотеза се постави следната: доколку организациските проблеми конструктивно се решаваат во процесот на одлучување, дотолку ќе се донесуваат правилни одлуки и притоа ќе се зголеми ефикасноста во работењето.

Како метода се користеше анкета која се спроведе преку анкетните прашалници кои беа наменети и за менаџерите и за вработените-неменаџери.

Првото прашање е формулирано исто и за менаџерите и за неменаџерите кое гласи: Каков е менаџерскиот пристап кон појавените

14) <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>

15) <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>



организациони проблеми? Добиените одговори се прикажани табеларно и графички.

Табела 1. Менаџерскиот пристап кон појавените организациони проблеми во истражуваните организации
Table 1. The management approach to emerging organizational problems in the researched organizations

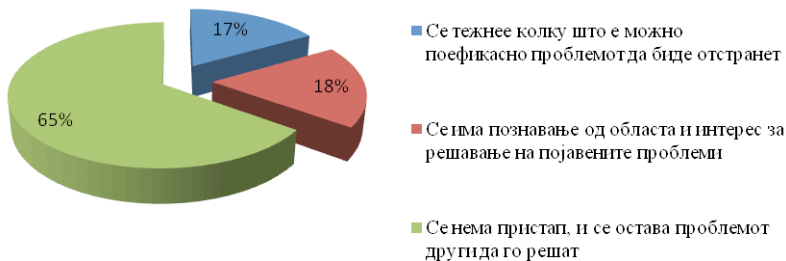
Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Каков е менаџерскиот пристап кон појавените организациони проблеми?	а) Се тежнее колку што е можно поефикасно проблемот да биде отстранет	16	80	10	16.67
	б) Се има познавање од областа и интерес за решавање на појавените проблеми	3	15	11	18.33
	в) Се нема пристап и се остава проблемот други да го решат	1	5	39	65
	Вкупно	20	100	60	100

Пресметаната вредност на χ^2 тест изнесува 93,250, а $C = 0,564$

Истите податоци, се прикажани графички во графиконите 5.1.1 и 5.1.2



Графикон 1.1. Графички приказ на менаџерски пристап кон појавените организациски проблеми според одговорите на менаџерите
Figure 1.1. Graphic display of managerial approach to emerging organizational problems the answers managers



Графикон 1.2. Графички приказ на менаџерски пристап кон појавените организациски проблеми според одговорите на неменаџерите
Figure 1.2. Graphic display of managerial approach to emerging organizational problems the answers to the nemenadzherite

Пресметаната вредност на X^2 тест изнесува 93,250 и е поголема од табличната вредност на X^2 со 2 степени на слобода и ниво на значајност од 5 % која изнесува 5,991. Според тоа, од резултатите може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на неменаџерите за првото прашање се разликуваат. Исто така, од резултатот на коефициентот на контингенција чија вредност е 0,564 може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебната поврзаност на дадените одговори од страна на менаџерите и неменаџерите е слаб.

Од прикажаните резултати може да се забележи дека според менаџерите појавените проблеми се решаваат на најефикасен начин (80 %), додека од друга страна неменаџерите дале одговор со многу низок

резултат од 16,67 %. Што се однесува за резултатите од второпонудениот одговор 15 % од менаџерите сметаат дека се има познавање и пристап за решавање на настанатите проблеми, а од страна на неменаџерите тој резултат изнесува 18,33 %. Само 5% од менаџерите сметаат дека не постои пристап за решавање на настанатите проблеми и се оставаат други да ги решат, додека процентот од страна на неменаџерите е далеку поголем и изнесува дури 65 %.

Второто прашање е наменето и за менаџерите и за неменаџерите и гласи: Каде често е изворот на настанатите организациски проблеми?

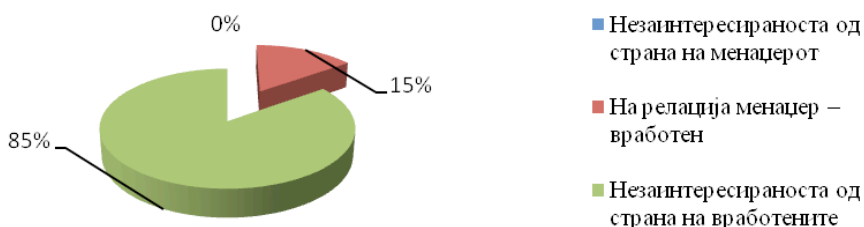
Резултатите можат да се видат табеларно и графички.

Табела 2. Честиот извор на настанатите организациски проблеми според исказите на менаџерите и вработените?

Table 2. Frequent source of organizational problems occurred according to the statements of managers and employees?

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Каде често е изворот на настанатите организациски проблеми?	а) Незаинтересираноста од страна на менаџерот	0	0	26	43.33
	б) На релација менаџер – вработен	3	15	29	48.34
	в) Незаинтересираноста од страна на вработените	17	85	5	8.33
	Вкупно	20	100	60	100

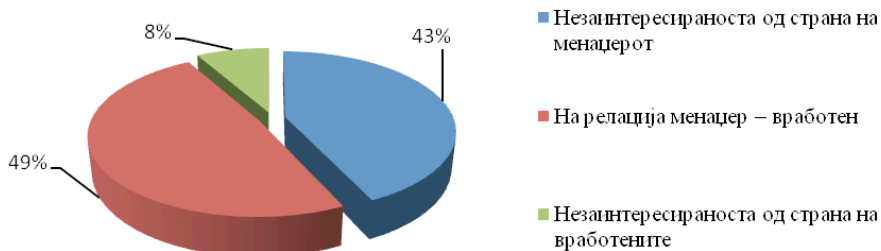
Пресметаната вредност на X^2 тест изнесува 123,863, а $C= 0,618$



Графички приказ:

Графикон 2.1. Честиот извор на настанатите организациски проблеми според исказите на менаџерите

Figure 2.1. Frequent source of organizational problems occurred according to the statements of managers



Графикон 2.2. Честиот извор на настанатите организациски проблеми според исказите на вработените

Figure 2.2. Frequent source of organizational problems occurred according to the statements of the employees

Од прикажаното може да се види дека ниту еден од менаџерите не одговорил дека честото настанување на организациските проблеми е поради незаинтересираноста на менаџерите (0 %), додека со 43,33 % неменаџерите договориле дека е така. 15 % од менаџерите одговориле дека

изворот на настанатите организациски проблеми е на релација менаџер-вработен, а неменаџерите одговориле со 48,43 %. Дури 85 % од менаџерите одговориле дека изворот на настанатите организациски проблеми е поради незаинтересираноста на вработените, а пак од друга страна неменаџерите на истото одговориле со 8,33 %.

Од прикажаното може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и одговорите на неменаџерите се разликуваат, а тоа го потврдува и пресметаната вредност на χ^2 тест која изнесува 123,863 и која е значително поголема од табеларната вредност на χ^2 , која изнесува 5,991. Додека од контингентската вредност се забележува дека поврзаноста на одговорите е умерена $C=0,618$.

Третото прашање кое гласи: Дали постои двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во организацијата?

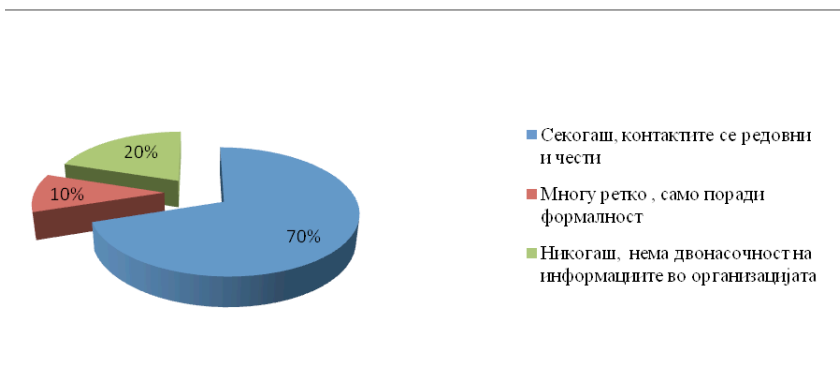
Наменето за менаџери и неменаџери е прикажано табеларно и графички.

Табела 3. Нивото на двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во истражуваните организации според исказите на менаџерите и вработените

Table 3. The level of two-way flow of information between the manager and the employees in the surveyed organizations according to the statements of managers and employees

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали постои двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во организацијата?	а) Секогаш, контактите се редовни и чести	14	70	11	18.33
	б) Многу ретко, само поради формалност	2	10	19	31.67
	в) Никогаш нема двонасочност на информациите во организацијата	4	20	30	50
	Вкупно	20	100	60	100

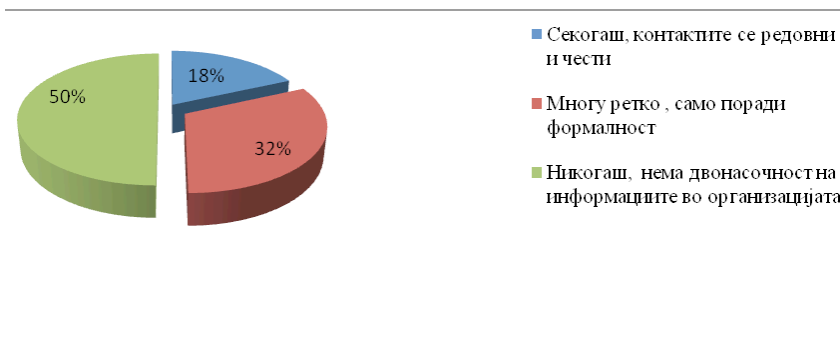
Пресметаната вредност на χ^2 тест изнесува 54,352, а $C=0,462$



Графичкиот приказ е следниот:

Графикон 3.1. Нивото на двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во истражуваните организации според менаџерите

Figure 3.1. The level of two-way flow of information between the manager and the staff of organizations surveyed by managers



Графикон 3.2. Нивото на двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во истражуваните организации според вработените

Figure 3.2. The level of two-way flow of information between the manager and the staff of organizations surveyed by employees

Од добиените резултати 70 % од менаџерите одговориле дека контактите помеѓу менаџерите и вработените се редовни и чести, а неменаџерите со 18,33 %. Дека само поради формалност се остваруваат контактите 10 % од менаџерите одговориле, а неменаџерите 31,67 %. 20



% од менаџерите одговориле дека никогаш не постои доводнасочност на информациите помеѓу менаџери и вработени во организацијата, додека половина (50 %) од менаџерите се согласиле на тоа.

Пресметаната вредност на X^2 тест изнесува 54,352 која е поголема од табеларната вредност на X^2 , која изнесува 5,991, што значи одговорите на менаџерите и неменаџерите се разликуваат. А контингентската вредност изнесува $C = 0,462$, чиј резултат покажува дека поврзаноста на одговорите од страна на менаџерите и на неменаџерите е слаба.

Од добиените резултати јасно се гледа дека одговорите дадени од менаџерите и одговорите дадени од вработените не се совпаѓаат.

Накратко се сумирани заклучоците на секое прашање одделно:

- На првото прашање: Каков е менаџерскиот пристап кон појавените организациски проблеми, поголем број од менаџерите одговориле дека тежнеат колку што е можно поефикасно проблемот да биде отстранет, а од друга страна поголем број од вработените одговориле не постои пристап од страна на менаџерите, проблемот се остава други да го решат.
- На второто прашање: Каде често е изворот на настанатите организациски проблеми, поголем број од менаџерите се изјасниле дека поради незаинтересираноста од страна на вработените има појава на проблеми, додека вработените во поголем број кажале дека проблемите настануваат на релација менаџер – вработен.
- На третото прашање: Дали постои двонасочен тек на информациите помеѓу менаџерот и вработените во организацијата, менаџерите дале одговор во поголем процент дека често контактираат со вработените, додека вработените се изјасниле дека не постои двонасочен тек на информациите.

Од добиените резултати може да се заклучи дека организацијата има потреба од:

- поголема одговорност и фокусираност;
- ажурираност во преземањето на мерките за отстранување на проблемите;
- поголема комуникација помеѓу сите нивоа на раководење;
- меѓусебна соработка во текот на работењето;
- поголемо внимание и толеранција помеѓу менаџерите и вработените;
- колегијална доверба;
- редовна посета и почит кон вработените од страна на менаџерите;
- промена на диктаторскиот начин на управување;



- вреднување на активностите спроведени од вработените;
- групно и хармонично одлучување.

Една организација е успешна на пазарот на дејствување само доколку кон појавените проблеми се пристапува групно со издвоено најоптимално решение, доколку се има почит и меѓусебно разбирање на вработените во организацијата, доколку се вреднуваат и се земат предвид сите предлози од засегнатите лица, доколку надредените не се контролори на нивните подредени, туку имаат колегијален пристап, доколку постои редовна комуникација, и тоа двонасочна, од прво до топ ниво на менаџмент вклучувајќи ги и вработените, како и по обратна насока да биде текот на информациите. На тој начин има информации и слика за целокупната организациона поставеност и одвивање на активностите во организацијата. Организацијата ќе издвојува успех доколку ги мотивира своите вработени, дали материјално или духовно ќе бидат наградени, исто така доколку флексибилноста е на високо ниво и се приспособува на промените кои доаѓаат од надворешната околина дотолку ќе биде лидер во подрчјето во кое дејствува.

Заклучок

Во денешното динамично работење и опкружување не постои организација која не се судрува со проблеми кои се поврзани со нејзиното работење и дејствување.

Менаџерите се свесни за тековната ситуација и ситуацијата која би можела да доведе до конфликти, како резултат на различните погледи и размислувања на вработените.

Постапката од алармирањето за постоење на проблем во организацијата до доведување во нормала и непречено развивање на активностите во организацијата е составена од неколку чекори и тоа: формулирање на целта, собирање на потребните информации и спроведување на постапка за решавање на проблемот.

За правилно решавање на проблемот е потребно и правилно одлучување. Затоа треба да се располага со доволно собрани информации, јасно да биде разбрана целата ситуација и да се биде подготвен за преземање на последиците од спроведената акција. Процесот на донесување на одлуки поминува низ неколку фази, од анализа на појавениот проблем, собирање на алтернативни решенија, проценка на решенијата, избор на најдобрата одлука, па сè до примена на одлуката. Секоја фаза одделно е образложена и е доловена нејзината суштина.



Со цел да се добијаат поверодостојни податоци беше спроведено и емпириско истражување преку прашалници наменети за менаџерите и вработените.

Според добиените резултати може да се констатира дека одговорите од испитаните менаџери и вработени во организацијата се разликуваат. Па, затоа е потребно да се обрне посебно внимание на ваквите пројавени проблеми.

Сето тоа доведува до заклучок дека за да бидат навремено откриени и отстранети проблемите е потребна многу поголема комуникација помеѓу менаџерите и нивните вработени, соработка на повисоко ниво, почит и меѓусебна доверба.

Па, оттаму треба да се внимава доколку организациските проблеми конструктивно се решаваат во процесот на одлучување, тогаш ќе се донесуваат правилни одлуки и притоа ќе се зголеми ефикасноста во работењето.

Користена литература

Badie N. Farah, Daniel R. Heiser

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Problem-Solving.html>

Milton Glaser, American designer, 1929, Defining the problem, gathering information <http://www.studygs.net/problem-problemsolvingv1.htm>

William Pirraglia, Organizational Problems in the Workplace, Problem Solving and Decision Making (Solving Problems and Making Decisions) <http://smallbusiness.chron.com/organizational-problems-workplace-12570.html>

Impossible” Project Facilitation, <http://www.getstrategy.com/our-processes/impossible-project-facilitation/old>

William Pirraglia, Organizational Problems in the Workplace, <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/analyze/analyze-community-problems-and-solutions/define-analyze-problem/main>

Problem-solving and decision-making, <http://www.businessballs.com/problemsolving.htm>

<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>

Jennifer Lombardo, The Rational Decision Making Model: Steps and Purpose in Organizations

<http://study.com/academy/lesson/the-rational-decision-making-model-steps-and-purpose-in-organizations.html>



Jared Shippel, Human Capital, L&D and Strategy Specialist

<https://www.linkedin.com/pulse/20140808072414-83183061-7-steps-for-effective-problem-solving-and-decision-making>

The Decision Making Process

<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>

Извор: The Decision Making Process

<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/decision-making-and-problem-solving/the-decisionmaking-process>

Five steps to good decision making

<http://www.corporatewellnessmagazine.com/focused/5-steps-to-good-decision-making/>

ALEK FLEKEL, 5 Steps of Decision Making Process

<https://www.aabacosmallbusiness.com/advisor/5-steps-decision-making-process-194509349.html>

Roberth, stages decision making process, India, Mumbai 4th June 2007<http://www.citehr.com/29717-stages-decision-making-process.html>