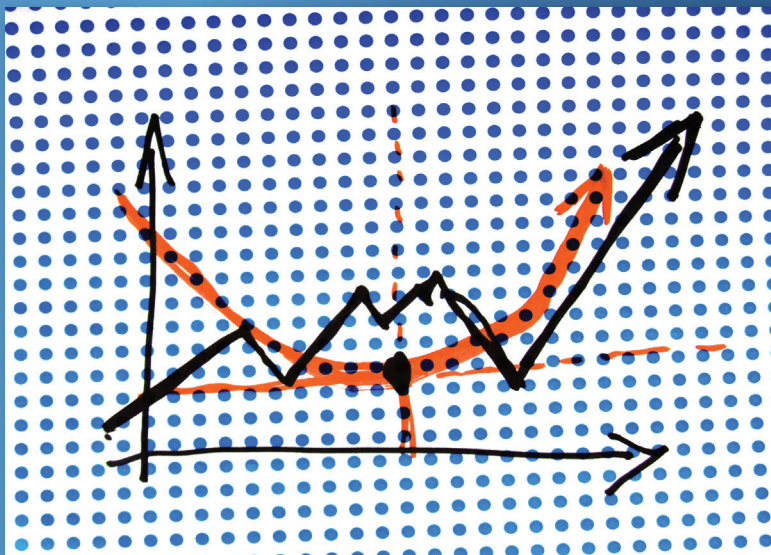


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-76-28

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2016 YEARBOOK



ГОДИНА 8

VOLUME 9

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2016**

YEARBOOK

ГОДИНА 8

VOLUME IX

**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

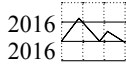
Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska
(македонски јазик) (Macedonian)

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 Ристо Фотов, Љупчо Аврамов БАЗЕЛ 3 И НЕГОВАТА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ВО БАНКАРСКИОТ СИСТЕМ	9
Проф.д-р Круме Николоски, проф.д-р Трајко Мицески МЕНАџМЕНТ ТЕОРИЈАТА НА ВЛИЈАНИЕТО НА ОКОЛИНАТА ВРЗ РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО	23
Проф.д-р Круме Николоски, проф.д-р Трајко Мицески ТЕОРИИТЕ НА КЛАСИЧНАТА И БИХЕВИОРИСТИЧКАТА ШКОЛА ЗА МЕНАџМЕНТ КАКО ТЕМЕЛ ЗА ПРОШИРУВАЊЕ НА МЕНАџМЕНТ МИСЛАТА	35
Проф.д-р Круме Николовски, проф.д-р Трајко Мицески, доц.д-р Силвана Пашовска АНАЛИЗА НА ПРИДОНЕСОТ НА ТЕОРИИТЕ НА МЕНАџМЕНТОТ	49
Проф.д-р Еленица, Софијанова, Даниела Ташкова, Климе Митев ПРИДОНЕСОТ НА МАЛИОТ БИЗНИС ВО ОДДЕЛНИ ЗЕМЈИ ВО СВЕТОТ – ИНОВАЦИИТЕ БАЗИРАНИ НА ЗНАЕЊЕТО	67
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Христина Накова БАЗЕЛ 3 КАПИТАЛНИ БАРАЊА ПРИЧИНИ, НОВИ БАРАЊА И ОЧЕКУВАНИ ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИЦИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА ВО ЕКОНОМИИТЕ ВО РАЗВОЈ И МАЛИТЕ ЕКОНОМИИ	77
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Јагода Горѓиева КОНСОЛИДАЦИЈА НА ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ - ДЕФИНИРАЊЕ, ПОСТАПКИ, ПОТРЕБА И ОГРАНИЧУВАЊА	89
Проф.д-р Јанка Димитрова, Александра Петковска УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ НА КОТИРАНИТЕ ЕНТИТЕТИ	99



Проф.д-р Јанка Димитрова, Емилија Заева-Костова УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ ВО ФИНАНСИСКОТО РАБОТЕЊЕ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА КРЕДИТНИОТ РИЗИК	121
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Марина Кралева Клампфер ИЗВЕШТАЈ ЗА ПАРИЧНИ ТЕКОВИ.....	135
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Орце Миладинов ВРЕДНУВАЊЕ НА ЗАЛИХИТЕ СО ОСВРТ НА МСС 2	143
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Гордана Ангелковска СМЕТКОВОДСТВЕН ТРЕТМАН НА КОРИСТИТЕ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ, СО ОСВРТ НА МСС 19 И НЕГОВАТА ПРИМЕНА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	153
Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски ПРЕДИЗВИЦИТЕ И ЕФЕКТИТЕ ОД ПРИМЕНАТА НА ДОГОВОРОТ ЗА ОЛЕСНУВАЊЕ НА ТРГОВИЈАТА ВО РАМКИТЕ НА СТО	163
Доц.д-р Благица Колева, Катерина Димитровска ИЗГОТВУВАЊЕ НА ИЗВЕШТАЈ ЗА ГОТОВИНСКИ ТЕКОВИ	175
Доц.д-р Благица Колева, Анита Данева МЕТОДИ НА КРЕДИТНА АНАЛИЗА ЗА ПРОЦЕНКА НА КРЕДИТНАТА СПОСОБНОСТ НА ПРАВНИ ЛИЦА	183
Доц.д-р Дарко Лазаров МОДЕЛ НА SOLOW ВО УСЛОВИ НА ОТВОРЕНА ЕКОНОМИЈА.....	193
К.Буковалова, Проф.д-р Т.Мицески РАЗВИВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВРЗ ПРИНЦИПИТЕ НА ДЕЛОВНА ЕТИКА	207



Симона Нушкова, Проф.д-р Ристе Темјановски СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА И НИВНАТА УЛОГА ВО ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ	221
Илин Корубин УЛОГАТА НА СТАНДАРДИТЕ НА КВАЛИТЕТ НА ХРАНА НА СТАВОВИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО КОМПАНИИ ПРОИЗВОДИТЕЛИ НА ХРАНА И ПИЈАЛОЦИ ВО Р. МАКЕДОНИЈА	239
Верица Динчева ФИНАНСИСКАТА АНАЛИЗА КАКО МЕТОДОЛОШКИ ИНСТРУМЕНТ ЗА ОЦЕНКА НА ФИНАНСИСКАТА УСПЕШНОСТ НА КОМПАНИИТЕ	249
Доц.д-р Благица Колева, Мартина Нехтенин ИЗВЕШТАЈ ЗА СЕОПФАТНА ДОБИВКА	259



ТЕОРИИТЕ НА КЛАСИЧНАТА И БИХЕВИОРИСТИЧКАТА ШКОЛА ЗА МЕНАЏМЕНТ КАКО ТЕМЕЛ ЗА ПРОШИРУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ МИСЛАТА

Круме Николоски¹, Трајко Мицески²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Позната е изреката дека нема ништо попрактично од добри теории. Теориите се зборови на упатства коишто даваат смисла на некоја појава, односно клучни чинители, така што појавите ги поврзуваат во целина, ја идентификуваат и објаснуваат врската помеѓу причинителот, објаснуваат што се случува кога причинителите се во интеракција и со отсликување на клучните односи овозможуваат предвидување на идното однесување и подобра контрола врз таа појава. Од овие причини во трудот ќе ги анализираме теориите на класичната и бихевиористичка школа за менаџмент.

Клучни зборови: *менаџмент, теории, ефективност, ефикасност, работници.*



THEORIES OF THE CLASSICAL AND BEHAVIOUR SCHOOL FOR MENAGEMENT AS A BASE FOR EXTENSION OF THE MENAGEMENT THOUGHT

Krume Nikoloski¹, Trajko Miceski²

¹Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

The proverb that is well known is that there is nothing more practical than good theories. Theories are sets of instructions that give a sense of a phenomenon or key actors, so they connect the phenomena's as a whole, identify and explain the relationship between agents, explain what happens when the agents are in mutual interaction, and through reflection of key relationships they can enable prediction of the future behavior and better control over the phenomenon. For these reasons, the paper will analyze the classical theories and behavioral school of management.

Keywords: *management, theories, effectiveness, efficiency, workers.*



1. Вовед

Менаџментот е применета наука со многу практични и прагматични резултати, заради што луѓето често сметаат дека не е потребно да се познава теоријата или развојот на теоријата за менаџментот. Но, изучувањето на теоријата е битно заради неколку причини:

- Теориите ги насочуваат одлуките: теоријата е збир на усогласени претпоставки за односот на две или повеќе појави, којашто дава можност за предвидување на текот на активностите и очекуваните резултати. Проучувањето на теоријата помага при разбирањето на процесите и изборот на ефективни правци на акциите.
- Теориите го обликуваат начинот на којшто ги перципираме организациите: со проучувањето на теориите и нивното настанување се штитиме од предолго лутање, ги разбираме изворите и причините на некои наши одлуки.
- Теориите не прават посвесни за околината: теориите функционираат во одреден простор и време. Различните услови бараат и различни теории на ефективното функционирање.
- Теориите се извор на нови идеи: секоја теорија го надградувала и ги менувала деловите на веќе постоечките теории, со тоа што разбирањето на новите теории често пати е полесно ако се познаваат постоечките теории.

Кога не би граделе на сопственото и на искуствата од претходните генерации на научници и истражувачи; а би граделе без познавање на историските постигнувања, тогаш секогаш од почеток би се откривала топлата вода, огнот, парната машина, автомобилот, авионот итн.

Еволуцијата на менаџерското размислување систематично се проучува во текот на последните стотина години. Како да се унапреди постигнувањето на организациите? Организациите на прединдустриското општество (племе, домаќинство, држава, црква) користеле некои менаџерски принципи и функции.

Црковната организација е пример за организациски принципи кои се одржале низ векови (мотивација и приврзаност на вредностите, организирана поддршка, услови на членството).

Воената организација, исто така, е пример за организациски принципи на коишто се развиени првите менаџерски теории (менаџментот ги презел принципите на заповедничкиот синџир, делегирање на авторитети, избор и обука на кадети, единство на непосредната одговорност).

Потребата за менаџментот станува сè поголема со појавата на *индустриската револуција*. Со индустриската револуција овозможено е забрзано, наместо бавно, занаетчиско производство. Таа овозможила



создавање на големи погони во кои не било потребно да се познаваат целиот процес и технологија на некои производи. Поедноставувањето на работата водело кон нови предизвици: обука на работниците; координација на материјалот, машини и луѓе; дистрибуција на стоката, што резултирало со потребната систематизација и структурирање на знаења и начините на унапредување на работата на организацијата.

Бидејќи крајот на 19 век некои организации достигнале неочекувано зголемување и комплексност, станало неопходно да се развијат методи со коишто така масивни организации може да се направат попродуктивни и поефективни. Така во текот на 20 век се појавиле неколку различни пристапи на одговори на прашање: „Како да се унапредат перформансите на организациите?“, кои денес ги нарекуваме „училишта“ за менаџмент, во кои ќе ги наведеме следниве: класична школа и бихевиористичка школа за менаџмент.

Фокусот на класичната школа на менаџментот бил вперен во проблемите на организацијата како целина. Претпријатијата во тогашно време (израснати од мануфактурни - занаетчиски работилници) развивале примитивни форми за поделба на работата, каде што условите за работа биле дестимулативни. Не постоеле стандарди за мерење на квалитетот на готовиот производ, или процедури и операции коишто работниците ги вршеле. Улогата на работодавачот или на менаџерот била од работникот да го извлечат максималниот работен придонес и покрај заморот, напорот и понекогаш опасната работа, што се постигнувало со заплашување и закани. Ваква работна атмосфера затекнала раните теоретичари на менаџментот како Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Max Weber итн.

Паралелно со класичната школа се појавила и школата за *индустриска психологија* и *социолошкиот пристап на менаџментот*, којшто како фокус на своите изучувања ги зема луѓето и односите помеѓу нив односно меѓусебните односи на вработените, стопанствениците и менаџерите во организацијата. Во тоа време е актуелно експериментирање со условите за работа, и појавата на почетоците на синдикалното организирање. Односите на стопанствениците и управата често пати се конфронтирани и доведуваат непродуктивно однесување. Затоа, со овој пристап се настојува да се одредат најдобрите техники на управување со односите во организацијата и управување со луѓето, како и со ресурсите.

Менаџментот е координација и интегрирање на ресурсите во организацијата, кои вклучуваат кадар, финансиски и материјални средства, време и простор. Крајната цел е постигнување на зацртаните цели, на што поефикасен и поисплатлив начин.



Бидејќи работниците се клучниот фактор за постигнување на целите и во производните и во услужните дејности, менаџментот се соочува со прашањето на нивната мотивација и однесување.

Знаењето и мотивацијата на индивидуалниот корисник или заедницата се, исто така, неопходни за постигнување добра здравствена состојба, па затоа менаџментот, покрај мотивацијата на работниците во рамките на системот, треба да ги има предвид знаењето, ставовите, верувањата и навиките на корисникот.

1. Класична школа за менаџмент

1. Научен пристап на менаџментот во класичната школа

Фредерик Тејлор (Frederick Taylor) е американски практичар и теоретичар, познат како почетник на научниот пристап на методите на работа. Неговото дело е прагматично и се темели на емпириски инженеринг, кој се развива од набљудувачките студии, работени со цел за зголемување на ефикасноста на работниците.

Тејлоровите истражувања на индустриското инженерство или *научен пристап на менаџмент* се засновани на концептот дека *најдобар начин за подобрување на продуктивноста на работниците е креирањето подобрени техники или методи, што работниците ќе ги користат*. Според оваа теорија, работниците се инструмент со кој менаџерите можат да манипулираат и дека ефикасните, рационално планирани методи ќе дадат подобри индустриски резултати и индустриски мир, бидејќи задачите на работникот и раководителот ќе бидат подобро дефинирани. Максималната продуктивност може да се постигне со мотивација на работникот, која се поврзува со плаќање по единица извршена работа и економска задоволеност.

Тејлор се обидува да ја подобри продуктивната ефикасност на секој работник и да го направи менаџментот научно ориентиран, со цел да ја зголеми заработувачката и на работодавците и на работниците. Тој доаѓа до сознание дека работникот е поефикасен и попродуктивен доколку е ориентиран *кон целта*, а не *кон задачата*. Овој пристап доминира во организациската теорија во првите децении на 20 век.

Кон Тејлоровите идеи се појави отпор и страна на менаџментот и од страна на работниците, првите поради фактот што овие идеи премногу се вмешуваат во нивните менаџерски приоритети, а вторите од причина што оваа теорија од работникот бара постојано работење со максимална ефикасност. Сепак, Тејлоровото дело имаше долгорочно влијание врз теоријата за работата и организациите.



Со експериментирање и изучување на движењата при работа, развивање на посложените работи на низа поедноставни работи, настојувал да се намалат трошоците и губењето на време, чекање, па така да се зголеми продуктивноста. Тејлор поставил *четири темелни принципи* на работничкиот пристап кон менаџментот, за кои се залагал, и тоа: *наместо правилата на искуствата во извршувањето* на работите, потребно е да се воведат работно докажани процеси; *работнички избор на вработени и нивно оспособување за работа*; *финансиско стимулирање: наградување по остварување*; *поделба на улогата: менаџерите планираат, а работниците извршуваат*.

Тејлор се залагал за *професионализација на менаџментот*, па ја нагласувал потребата за што попродуктивно и поефикасно работење. Работејќи во железари анализираше како луѓето можат најмногу да придонесат за организациските цели: кој за што е подобен, како на работникот да му се овозможи да биде продуктивен со помалку напор и опасност. Тејлор инспирирал многу современици: теоретичари и практичари на понатамошно изучување за можностите за зголемување на продуктивноста во големите организации. Негови најпознати следбеници и современици биле: Н. Gantt и брачниот пар Gilbreths.

Хенри Гант (Henry Gantt, 1861-1919) останал запаметен по формирањето на новата графичка метода на планирање којашто во негова чест го носи името *гантограм*. Со *гантограмот се опфаќа планирањето на редоследот на активностите и времето на извршување*. Освен тоа, познат е и по заговарањето на т.н. минимална дневница и бонусот како поттик за надминување на нормата.

Брачниот пар Gilberths, Frank (1868-1924) и Lillian (1878-1972) особено се познати по изучувањето на движењето во работата и барањето на еден од најдобрите начини за извршување на работата. Освен тоа, се залагале и за развој на стопанствениците и ротација на стопанственикот како форма на подигнување на моралот.

1.2. Административен менаџмент

Henry Fayol е познат како татко на општата теорија на менаџментот. Ги идентификувал темелните функции на менаџментот: *планирање, организирање, водење и контрола*, ги поставил принципите на менаџментот односно насоките за активностите на сите менаџери во стопанството или индустријата во која што работат.

Принципите на менаџментот се следни: *поделба на работата; авторитет и одговорност; дисциплина; единство во заповедувањето; секој вработен има една наредена личност; единство во насочувањето;*



сите активности мора да бидат насочени спрема иста цел; *личните интереси мора да бидат подредени на општите интереси*; *наградување*; *централизација*; *синџир на заповедувања*: разните управувања е потребно хиерархиски да се подредат; *ред*: место за сè и сè на место; *правичност*; *стабилност во вработувањето*: честите промени (заминување на стопанствениците) се штетни. Менаџерите мора да го поттикнуваат долгорочното вработување кај стопанственикот и негова лојалност кон претпријатието; *иницијатива*: треба да се поттикнува *кооперативен дух*.

1.3. Бирокуратски менаџмент

Еден од најпознатите претставници на ова школа е Max Weber. Тој често се нарекува и *татко на современата социологија*. Ја анализираше *логичноста* и *рационалноста* на големите организации. Weber сметал дека врвна форма на организационата структура е т.н. бирокуратска структура којашто ги следи долунаведените насоки во организацијата:

- *Хиерархиска структура*, каде што пониските оддели се под надзор на повисоките од нив;
- *Поделба на работата* (јасно разграничување на задолженијата, односно со јасно дефинирана надлежност и задачи кои се предмет на промена од страна на врвот);
- *Правила и одредби, односно документирани и стабилни групи на правила*, според кои се донесуваат сите одлуки и се одредуваат сите активности;
- *Техничка компетенција* како предуслов за извршување на работата и напредувања;
- *Разграничување на сопственоста и раководењето, односно не е дозволено вpletкување* на сопственикот во проблемите на управувањето, при што *имотот* и правата припаѓаат на одделот, а не на оној кој во моментот раководи со истите;
- *Раководниот кадар се избира врз основа на неговите способности*, а личниот доход и бенефициите се одредуваат според техничките квалификации;
- *Вработувањето се смета за постојан статус*, по одреден пробен период;
- *Водење на архива* (меморија на организацијата).

Сметал дека големите претпријатија можат да бидат организирани околу *рационалниот, формалниот авторитет* каков што го опишал со изразот – *бирокуратија*. Класичен пример на пирамидална организациона форма се воените и цивилните служби, но исто така и големите индустрии,



каде што дисциплината, послушноста и лојалноста кон организацијата се неопходни, а индивидуалноста - минимизирана.

Водството ја поседува највисоката власт, за која се смета дека има поголемо знаење од пониските рангови во структурата. Оваа организациска структура е ефикасна кога внатрешната и надворешната средина, технологијата и функциите се релативно добро дефинирани, рутински и стабилни. Во врвот на пирамидалниот систем се наоѓаат стратешки и извршни функции, во средината - раководен и помошен кадар, а во основата - луѓето во производниот процес. Дотекот на информации е, главно, во врвот на пирамидата, каде што се донесуваат одлуки за деталните работни задачи на сите нивоа. Проширувањето на информациските системи заради ширење на важните информации до средниот менаџмент или работниците во производниот процес најчесто се обесхрабрува поради опасноста од децентрализирано, наместо централизирано раководење.

2 Бихевиористичка школа за менаџмент

2.1. Хоторнов ефект

Во периодот од 1924 до 1933 година, Елтон Мајо (Elton Mayo) од Харвардското училиште за бизнис изведува серија набљудувања во најголемите делови, во Western Electric's Hawthorne, Pionis-фабриката, со цел да ги констатира односите помеѓу условите и производството (ефектот на: осветленост, топлина, влага...). Опитот го извршил со специјално одбрани групи на работници. Сите издвоени групи покажале пораст на продуктивноста независно од менувањето на условите на работа. Се сметало дека истражувањата се неуспешни, затоа што не било можно логично да се објасни зошто, на пример, послабото светло резултира со зголемување на продуктивноста на трудот. Конечно објаснување дал Е. Мајо утврдувајќи дека *работниците, на коишто им се дава посебно внимание, развиваат групна горделивост*, па затоа и нивните перформанси се подобри. Тој ефект е наречен Хоторнов (Hawthorne) ефект.

Производството не е само инженеринг, туку и психологија. Стопанствениците покрај економски потреби (плати) имаат и социјални потреби (припадност, постигнувања, почит, вклученост).

По ова, направени се и повеќе подобрувања на работните услови, како на пример скратување на работниот ден, подолги периоди на одмор, подобра осветленост, освежување на просторот со различни бои, музички фон и други фактори на средината. *Овие истражувања покажуваат дека продуктивноста се зголемува со секое подобрување на работните услови.* Сепак, на нивно изненадување, истражувачите дојдоа до сознание дека продуктивноста продолжува да се зголемува и по укинување на



подобрените услови. Но, исто така, продуктивноста се зголемува и во контролната група која работи под константни работни услови.

Ова го наведува Мајо на заклучок дека *продуктивноста на работниците се зголемува како резултат на нивната свесност дека раководството покажува интерес за нив.*

Во минатото, индустрискиот менаџмент ги сметал работниците за *механички компоненти на производствениот систем*. Според поранешната теорија, продуктивноста е функција на работните услови и финансиската стимулација.

Она што денес се нарекува Хоторнов ефект *укажува на важноста на општествените и психолошките фактори во зголемување на продуктивноста.*

Формалните и неформалните врски меѓу менаџментот и работниците се клучни елементи за продуктивноста или т.н. индустриски хуманизам. Голем напредок во проучувањето на индустрискиот менаџмент е направен со адаптација и примена на истражувачките методи во областа на науката за однесувањето. Традиционалните теории на бирократскиот модел на организација и научен менаџмент се модифицирани со бихевиоралните науки. Ова доведува до појава на системски пристап или научно анализирање на комплексните структури и организации, притоа земајќи ги предвид меѓусебно зависните елементи на активностите, интеракциите и меѓучовечките односи меѓу раководството и работниците.

2.2. Менаџмент пристап на фокусираност кон луѓето (вработените)

Во рамките на *бихевиористичката школа* се развива пристапот на изучување на *односите помеѓу менаџментот и стопанственикот* и на пристапот којшто е фокусиран на *управување со луѓето како на најзначаен ресурс во организацијата*. Организацииските резултати се производ на човековото однесување коешто е непредвидливо или само ограничено на предвидливото.

Луѓето не се водени исклучиво од паричните надокнади, туку од потребите и очекувањата.

Најважен фактор за успешнота е *односот на работникот спрема задачата, спрема групата и спрема надредените*, а во исто време и односот на менаџерот спрема *менаџерската функција и улога, спрема подредените и спрема вработените, притоа применувајќи исти принципи и критериуми кон сите вработени.*

Елтон Мајо (Elton Mayo, психолог: 1880 - 1949) се смета за заслужен за објаснувањето на *Хоторновиот ефект*. *Финансиската мотивација не придонесувала за зголемување на производството, туку е последица на*



емоционално поврзаната реакција. Припадниците на тестираните групи се чувствувале горди што учествувале во експериментот и правеле сè за да го дадат најдоброто од себе. Се чувствувале горди што биле мотивирани за повисоки постигнувања. Од сето тоа се заклучува дека *човекот го водат потребите коишто не се само од економски карактер*. Емоционалните чинители можат да станат поважни од физичките или логистичките чинители на производството.

Douglas McGregor ги изучувал ставовите спрема работата и механизмите за контрола на работата. Создавач е на теоријата X и теоријата Y којашто ги анализира изворите за мотивација и методата за најдобра контрола на работниците. Многубројните следбеници се приклучиле на овие истражувачки интереси и со своите трудови придонесуваат кон бихевиористичката школа на менаџментот. Најпознати се: Chris Argyris и Abraham Maslow. С. Argyris сметал дека *контролата ги заплашува работниците* и делува негативно на мотивацијата. Работниците треба да се поттикнуваат на развивање на иницијатива и одговорност. Abraham Maslow ги систематизирал потребите како стимуланс за покренување на активностите.

2.3. Масловова хиерархија на потреби

Важен придонес кон теоријата за менаџмент има хиерархијата на човекови потреби на Абрахам Маслов (Abraham Maslow). Маслов (1908-1970) го дефинира приоритетот на потребите, од *основни потреби за преживување* (храна, безбедност, засолниште, затоплување) до *потреби на социјална интеракција, поттик и задоволство од сопствените активности*.

Други потреби во хиерархијата се *социјализацијата* и *себеактуализацијата* (самореализацијата).

Овој концепт е важен за менаџментот, бидејќи ги идентификува човековите потреби над оние за физичка и економска добросостојба, поврзувајќи го социјалниот контекст на работната средина со потребата за препознавање, задоволство, самопоттик и самореализација. Овој пристап отвори нови хоризонти за истражување на менаџментот, не само од аспект на мотивација на работниците во производниот и услужниот сектор, туку и за мотивација на потрошувачите.

2.4 Теорија X (икс) - теорија Y (ипсилон)

Концептот теорија X (икс) - теорија Y (ипсилон), разработен во 60-тите години од 20 век од страна на клиничкиот психолог Даглас Мекгрегор (Douglas McGregor), испитува две крајности на менаџментот



во антиципирање на човековата природа, кои влијаат на работата на организацијата. Организациите со централизирано одлучување, хиерархиска пирамида и надворешна контрола се засноваат на одредени концепти за менаџмент на меѓучовечки односи човековата природа и мотивација. Мекгрегоровата теорија заснована на Масловова хиерархија на потреби поставува алтернативни претпоставки според кои секој човек има способност за самонасочување.

Менаџмент врз основа на насока и контрола - *теорија X (икс)* претпоставува дека работниците се мрзливи, неамбициозни, некреативни и мотивирани од основните физиолошки потреби или страв.

Теоријата Y (ипсилон) има оптимистички пристап кон човечкиот потенцијал и поаѓа од тоа дека ако се правилно мотивирани луѓето можат да ја најдат вистинската насока и да бидат креативни, и дека задачата на менаџментот е да го „разбуди“ овој потенцијал кај работникот. Постојат многу други теории за мотивацијата и менаџментот кои го објаснуваат човековото однесување и употребата на вродените способности за создавање покреативна работна средина, намалување на отпорот кон промени, намалување на непотребните конфликти и, конечно, за создавање поефикасна организација.

Модификацијата на пристапот на човечката мотивираност го проширува неговото значење во менаџментот, преку испитувањето на индустриската организација во одредување на ефектите на раководната практика врз индивидуалното однесување и личниот напредок во работната средина.

Според *теоријата X*, раководството предизвикува незрели постапки кај работниците: пасивност, зависност, површни интереси, краткорочна перспектива, подреденост и недостаток на самосвест. Од друга страна, на другиот крај на оската незрелост-зрелост стои зрелиот работник, со активен пристап и независно размислување, способен за поширок спектар активности, со подлабоки и посилни интереси, долгорочна перспектива и висок степен на свест и самоконтрола. Овој модел е тестиран во многу индустриски средини и резултатите покажуваат дека ако на работникот му се овозможи да напредува и да созрева на работното место, тој покажува поголем интерес отколку само за задоволување на основните физиолошки потреби и користи поголем дел од своите капацитети во постигнувањето на организациските цели.

Во делото „*Мотивација за работа*“, американскиот клинички психолог Фредерик Херцберг ја опишува својата теорија на *мотивација - хигиена*. Оваа теорија е разработена врз основа на опсежни студии на т.н. *фактори на хигиена* (плата, бенифиции, награди итн.) претежно



испитувани кај инженери и книговодители (на пр. административни, надзорни, финансиски, безбедносни, статусни).

Неговите *мотивациски фактори*, за кои докажува дека имаат поголемо позитивно влијание врз задоволството од работата, се: достигнување, признание за постигнатиот успех, предизвик на работното место и зголемена одговорност во работните задачи. Овие теории на менаџментот за човечките ресурси овозможува промена на индустрискиот пристап кон мотивацијата од „збогатување на работата“ на многу пофундаментално и тенденциозно зголемување на одговорноста, опсегот и предизвикот на работата, овозможувајќи им на работниците да развиваат сопствени начини за постигнување на целите. Дури и кога овие теории се применети на неквалификувана работа, како на пример хигиеничари во фабрика, работниците се менуваат од апатична, неефикасна група, во кохерентен, продуктивен тим, горд на својата работа. Овој пристап им дава можност на членовите на тимот да ја задоволат својата потреба за самореализација, но и да преземат поголема одговорност во наоѓањето решенија, што на крајот резултира во помалку отсуства од работното место, повисок морал и поголема продуктивност и квалитет.

Ренсис Ликерт, во соработка со Mckdugal и Herzberg, придонесува во воведувањето на концептот „Училиште за човечки односи“ во 60-тите години од 20 век, првпат ја применува теоријата за човечки ресурси во различни системи и стилови на менаџмент.

Тој ја класифицира својата теорија во четири различни системи, и тоа:

Систем 1. Менаџментот нема доверба во своите подредени и избегнува каква било нивна вклученост во процесот на донесување одлуки и поставување цели. Менаџментот е задача-ориентиран, високоструктуриран и автократски. Главни методи на мотивација се страв, казна, закани и повремено наградување. Односот работник-раководител се заснова на страв и недоверба. Многу често во рамките на системот се формираат неформални организации, кои доведуваат до пасивен отпор кон менаџментот и се деструктивни кон целите на формалната организација.

Систем 2. Менаџментот има потценувачки однос кон подредените, но со одреден степен на доверба. Најголемиот број одлуки се централизирани, но дозволен е извесен степен на децентрализација. За мотивација се користат инструментите награда и казна. Неформалните организации добиваат поголемо значење во целокупната организација.

Систем 3. Менаџментот полага голема доверба во подредените, на кои им е дадена поголема одлучувачка моќ. Целокупната политика и во овој систем е централизирано функционирање.



Систем 4. Менаџментот има целосна доверба во своите подредени и меѓу нив протекува двонасочна комуникација. Постигнувањето на целите и подобрувањето на методите за работа се финансиски наградени. Односите меѓу раководството и подредените се чисти и пријателски, во атмосфера на тимска работа и меѓусебно почитување. Истражувањата покажуваат дека промената од систем 1 во систем 4, драстично ја менува продуктивноста, ги намалува производните трошоци, го намалува потребниот кадар и го зголемува моралот на вработените.

1.3. Заклучок

Класичната школа за менаџментот произлегла од потребата за поефикасно користење на материјалот, технологијата, луѓето, затоа што понудата на сето дотогашно постигнување била сиромашна. Со изучување на принципот на рационалното организирање, научно поставените норми и стандарди и објавување и оценување на трудот, оваа школа успева значително да го подобри производството, т.е. ефикасноста на користењето на материјалот, машините и луѓето. Современите разлики на класичната школа за менаџмент се: тим менаџмент, пресметување, регрутирање и сл. менаџерски активности.

Денес на овој пристап му се припишуваат и многубројни критики посебно заради механичкиот пристап во којшто човекот е дури и дел од големата машина; во којашто целта на работата е зголемување на продуктивноста; предвидување на однесувањата, правилата и сл. На оваа школа ѝ се забележува отсуство на значењето на паричните стимулации, партиципација и неформална организација.

Бихевиористите ги унапредиле сфаќањата на улогата на поединецот во организацијата, групните процеси, односите во хиерархијата, па укажуваат на значењето на комуникациските вештини за менаџерите со веќе утврденото значење на техничките вештини. Задоволството на работниците е интерпретирано како клучен елемент на продуктивноста. Но, тоа што влијае на чувството на задоволство останува недоволно испитано.

Современата разлика на бихевиористите е концептот на HRM (human resource management) - концепт на управување со човековите ресурси, теорија на раководењето, организацискиот пораст и развојот; комуникации; разрешување на конфликти и сл.



Користена литература

- [1]. Bedeian, Arthur G (1994). Management, Chicago: Dryden Press.
- [2]. Fayol, H. (1916). Industrial and General Administration. Paris: Dunod.
- [3]. Freemont E. Kast and James E. Rosenzweig. (1985). Management: Systems and Contingency Approach. New York: McGraw Hill.
- [4]. Johnson, Richard A., Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweg (1963). The Theory and Management of Systems. New York: McGraw Hill.
- [5]. Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. Prentice-Hall, New York.
- [6]. Myers, Kenneth N. (1999). Manager's Guide to Contingency Planning for Disasters: Protecting vital facilities and critical operations. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- [7]. H. Mintzberg (1982). Structure et dynamique des organisations. Éditions d'organisation.
- [8]. H. Mintzberg (1984). Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre. Éditions d'organisation.
- [9]. H. Mintzberg (1974). Grandeur et décadence de la planification stratégique. Dunod.
- [10]. H. Mintzberg (1998). Le management : voyage au centre des organisations. Éditions d'organisation.
- [11]. Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. New York: The Free Press.
- [12]. Weber, M. (1968). On Charisma and Institution Building. Chicago: University of Chicago Press.
- [13]. D.A. Whetten and K.S. Cameron., (2004). Prentice Hall. Developing Management Skill, 6th edition.
- [14]. Cook, C., Hunsaker, P. (2001). Management and Organizational Behavior, McGraw Hill, New York.