



УДК: 005.32:005.34

Оригинален научен труд

ВЛИЈАНИЕТО НА СИТУАЦИСКИ МЕНАѢРСКИ СТИЛОВИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Еленица Софијанова¹, Дарко Андроников²
³Весна Игњатова

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elenica.sofijanova @ugd.edu.mk

² Технолошки факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
darko.andronikov @ugd.edu.mk

³ Економски факултет, магистранд на МБА менаџмент
ignjatovavesna@yahoo.com

Апстракт

енес менаџерите создаваат нова, диверсифицирана улога, тие се тренери, учители и ментори за вработените, тоа бара нови стилови на менаџирање. Менаџирањето е поврзано со однесувањето, со создавање и спроведување на акции и договори за акции. Тоа не е само функција, тоа е пред сè работна задача на секој менаџер кон која треба посебно и одговорно да се однесува.

Желбата за раст на организацијата и напредување пред конкуренцијата се согледува и од фактот што подредените заедно со своите менаџери доброволно присуствуваат на настани кои не се нивна редовна обврска, но со кои се подобрува сликата на организацијата. Ова упатува на констатацијата дека менаџерите раководат со луѓе кои се инволвирани и лојални на својата организација, со подредени кои се вклучени во секојдневните настани и во процесот на одлучување, а тоа го овозможува информираноста и комуникацијата. Комуникација постои, позастапен е протоколот на информации од врвот кон базата преку кој се градат јасни односи за хиерархиската поставеност.

Клучни зборови: менаџмент, авторитет, менаџерски стил, конкурентност, комуникација, организациско однесување.

THE IMPACT OF SITUATIONAL MANAGEMENT STYLES IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Elenica, Sofijanova¹, Darko, Andronikov²
Vesna Ignjatova³

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
elenica.sofijanova @ugd.edu.mk

Faculty of Technology, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
darko.andronikov @ugd.edu.mk

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
ignjatovavesna@yahoo.com

Abstract

Today, managers create a new, diversified role, they are coaches, teachers and mentors for employees, it requires new management styles. Management is related to behavior, by creating and implementing stock and stock agreements. It is not just a function, it is above all a task for every manager to whom it should be specifically and responsibly addressed. The desire for organizational growth and advancement ahead of competition is also perceived by the fact that subordinates - not managers - make their own innovative proposals to improve the situation in the organization. They, together with their managers, voluntarily attend events that are not their regular obligation, but which improves the image of the organization itself. This suggests that managers manage people who are involved and loyal to their organization, with subordinates involved in everyday events and the



decision making process, which enables information and communication. Communication exists, more information is flowing from the top to the database through which clear relationships are built on the hierarchical setup.

Kew words: *management, authority, managerial style, competitiveness, communication, organizational behavior*

1. Вовед

Двонасочното влијание во кое се имплементирани збир на трансакции за одреден временски период или уште насловено како процес на разменување претставува менаџирање (two –was influence process), а првенствено менаџерите создаваат услови за реализација на организациските цели преку групните цели со што се создаваат можности за меѓусебно влијание на сите вработени во групата. Реакциите на менаџерот се доживуваат од страна на другите членови во групата, идентификувани како ситуациски фактори, а согледани низ неколку параметри, како што се пристапот на менаџерот кон другите вработени, моќта на менаџерот, како и организациската зрелост почувствувана преку зрелоста на поединецот во организацијата. На овој начин менаџерот гради стил на менаџирање кој е дефиниран како степен на задоволство на вработените и степенот на доверба и подготвеност да се прави тоа што менаџерот го бара од нив во корелација со ефективноста и ефикасноста. Притоа има две ситуации, првата во која има изразена зрелост и задоволство кај вработените, изградена доверба и висока економска моќ, додека втората е минимална зрелост, незадоволство, неприфаќање на советите на менаџерот, при што економската моќ на организацијата е на ниско ниво.

1.1. Менаџерски стилови според Бланчард и Херси

„Скоро секогаш е многу полесно да се промени човековата работна средина, отколку неговиот карактер или неговиот стил на однос спрема другите“.

Кога индивидуалното однесување се наоѓа во мотивирачка ситуација тоа станува нов инпут во индивидуалниот збир од минати искуства. Порано оние инпути што се случувале се претворени во голем потенцијал на ефект во идното однесување што ќе се случи. Ова е филозофијата на Фидлер наречена „органizaциски инженеринг“.



Слика 1. Индивидуално однесување во работната средина

Figure 1. Individual behavior in the working environment

Според авторите Бланчард и Херси, ситуациски варијабли во стилот на менаџирање се:

1. Релација менаџер-други вработени,
2. Користење на позицијата (сила),
3. Структура на задачата.¹

¹ Paul Hershey, Kenneth H. Blanchard, Management of the Behavior-Utilizing Human Resource Center, Firth Edition, Prentice Hall, Englewood Clyffs, Nye Jersey, 1988, p.143)



Од истражувањата што ги направиле овие автори, ситуациските менаџерски стилови се базираат пред сè на:

- односот помеѓу големината на менаџирањето и насоката дадена од менаџерот;
- големината на социоемоционалната поддршка што менаџерот ја дава;
- степенот на подготвеност (зрелост) кај вработените што го покажуваат, вршејќи некоја задача или остварувајќи некоја цел.

Според овие двајца автори постојат четири основни стилови на менаџирање:

1. Стил на наредување (Telling style);
2. Стил на продавање (Selling style);
3. Стил на учество (Participating style);
4. Стил на делегирање² (Delegating style).

Во секој од овие четири стила се инкорпорирани комбинации од меѓучовечките корелации и односи во извршувањето на задачата. Менаџерот се вклучува во двонасочно комуницирање давајќи им поддршка, храброст кои се таканаречени „психолошки удари“ и пример на однесување. Тоа значи активно слушање на вработените и поддржување на нивните напори.

Стилот на наредување е стил на менаџирање кога треба да се извршат комплексни задачи, а вработените немаат искуство, не се способни за тоа поради несакане, немотивираност или неможност. Тогаш менаџерот кажува што, како и каде да се направи, притоа преземајќи целосна одговорност за квалитетот на работата. Во таква ситуација може да се западне во претерано зборување, објаснување, што од своја страна доведува до создавање на конфузија во размислувањето и губење време.

Стилот на продавање е менаџирање со, исто така, сложени задачи кои треба да се извршат, а вработените иако се неискусни, сепак покажуваат желба да преземат одговорност за вложениот труд, мотивирани се. Во вакви ситуации, менаџерот е потребен за детално објаснување и помагање да се разберат нештата. На овој начин заеднички поминатото време со подредените се користи за градење на добри односи со нив. Овој стил е добар за развој на тимската свест и тимското работење.

Стилот на учество се применува тогаш кога вработените покажуваат самостојност во извршувањето на задачите, им се овозможува тоа затоа што има постигнато определен степен на развој во односите меѓу вработените. Менаџерот посветува доста време во разговор со нив, ги „отвора вратите“ со цел повеќе да ги вклучи во процесот на одлучување, како и да ги слушне нивните сугестии за подобрување на работата. Овој стил се нарекува стил на „партиципирање“, токму затоа што во одредени моменти се менуваат улогите, менаџерите стануваат фасилитатори, а подредените се тие кои ги донесуваат одлуките и ја носат одговорноста за нив. Само на овој начин се градат вистински меѓучовечки односи во кои се чувствува доверба и почит.

Стилот на делегирање се користи тогаш кога вработените се способни и имаат желба да ги преземат сите одговорности во извршување на задачите. Потребни се мали насочувања или поддршка од страна на менаџерот. Подредените сами одлучуваат како, кога и каде ќе ја извршат задачата. Нема потреба од двонасочно комуницирање, достигната е „психолошка“ зрелост и присутна е желбата тие да „го водат шоутот“³

Ако се комбинираат четирите стила на менаџирање со карактеристиките на подредените со кои се менаџира, тогаш менаџерот може да открие кој е најсоодветен стил на менаџирање во секоја посебна ситуација. Ова гледиште, всушност, е *ситуациското менаџирање* на Р. Hersy, К. Н. Blanchard. За да се биде успешен во изборот на вистинскиот стил, а тоа со други зборови значи да се промени сопствениот стил за да се одговори на барањата на ситуацијата, секој менаџер треба да развива три специфични вештини кај секој менаџер:

- аналитички вештини - вештини за да се процени степенот на искуство и мотивираност на подредените за извршување на задачата;
- вештини за флексибилност - вештини за менување на сопствениот стил на менаџирање, во најсоодветниот, заснован на сопствена анализа на ситуацијата;

² Ibid. p. 153

³ Ibid. p. 154



- вештини за комуницирање - вештини за објаснување на подредените, кога се загрижени за тоа, зошто се менува стилот на менаџирање.

2. Материјал и метод на работа

Истражувачкиот осврт што ќе се користи за овој научен труд претставува сеопфатна целина на компонентите кои го карактеризираат предметот на истражувањето, а се состои од примерок на испитаници, мерните инструменти и техники и временската рамка на истражувањето. Користен е случаен примерок, а структурата на истражувачкиот примерок се менаџери од индустрија и производство. Се користеше моделот/инструментот на Хамблтон, Бланчард и Херси⁴ за дијагностицирање и проценување на работната и психолошката зрелост на менаџерите во организацијата, приспособен кон потребите на ова истражување.

Табела 1. Скала за работна зрелост
Table 1. Scale of working maturity

СКАЛА	ВИСОКО		СРЕДНО				НИСКО	
	8	7	6	5	4	3	2	1
1. Минато работно искуство	искуството одговара со работата						нема соодветно искуство	
	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Работно знаење	поседува неопходно работно знаење						нема потребно работно знаење	
	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Разбирање на потребите	совршено разбирање што треба да се сработи						мало разбирање за тоа што искуство треба да се работи	
	8	7	6	5	4	3	2	1

Табела 2. Скала за психолошка зрелост
Table 2. Scale of psychological maturity

СКАЛА	ВИСОКО		СРЕДНО				НИСКО	
	8	7	6	5	4	3	2	1
1. Желба да се преземе одговорност	нетрпеливо преземање на одговорноста						без желба за одговорност	
	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Постигната, успешна мотивација	голема желба за успех						нема или мала желба за успех	
	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Обврски	голема посветеност						запоставеност	
	8	7	6	5	4	3	2	1

⁴ Hamleton, Blanchard, Herssey, Center for Leadership Styles, San Francisco, 1978, p.158



3. Резултати и дискусија

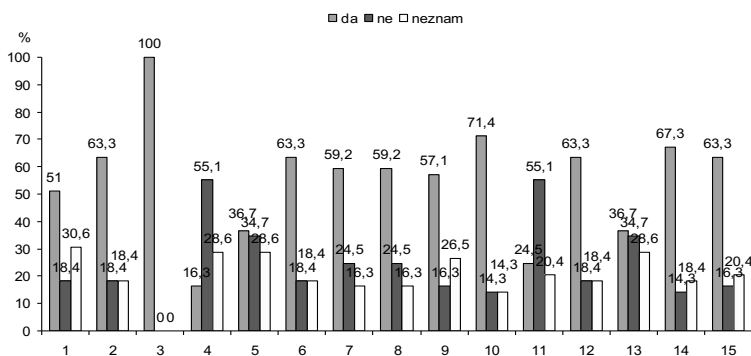
Од добиените податоци е направена корелација и мерење на меѓучовечките врски и релации во организациското однесување во менаџирањето во индустријата и производството.

Организациската зрелост се дефинира како способност и подготвеност да се прифати одговорноста насочена кон сопственото, индивидуално однесување. Кон ова се додава компонентата на успешна мотивација и нивото на едуцираност. Синтезата на овие компоненти претставува примарен предуслов за менаџирање во работната организација. За тоа е потребно менаџерот да поседува:

- работна зрелост = способност (job maturity = ability),
- психолошка зрелост = подготвеност (psychological maturity = wiliness).

Испитаниците од оваа дејност по полова припадност се 100% мажи, според образованието се 38,7% со виша школа и 40,8% со високо образование, а според работниот стаж, повеќе од половина се со работен стаж над 30 години (66,6%), а останатиот дел до 20 години - 25,64% и до 10 години - 17,94%. Овие менаџери својата работа ја доживуваат како фасцинирачка (59,1%), рутинска и потполно се задоволни од неа. Во неа има креативност, предизвик, ги исполнува и се чувствуваат пријатно додека ги извршуваат работните задачи (63,2%). Ценета е од вработените и од пошироката средина.

1. Податоци за карактеристиките на работата во индустријата и производството

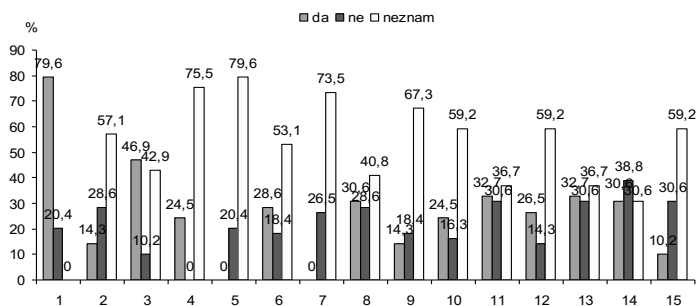


- | | | |
|------------------|--------------|---------------------|
| 1. фасцинирачка | 6. креативна | 11. заморна |
| 2. рутинска | 7. ценета | 12. предизвикувачка |
| 3. задоволителна | 8. напорна | 13. фрустрирачка |
| 4. досадна | 9. пријатна | 14. едноставна |
| 5. добра | 10. корисна | 15. ме исполнува |

Финансискиот надоместок за тоа (платата) е доволен за нормални потреби (77,5% се сложуваат со овој став), но не овозможува луксуз. Од нив 55,1% сметаат дека добиваат помалку од што им следува, а 63,2% дека не се доволно платени. Во однос на напредувањето, помалку од половината (46,9%) испитаници се изјаснија дека има добри можности за напредување, а што се потребни индивидуални способности (46,9%) и добро работење. Но, 30,6% не се согласуваат со ова размислување, сметаат дека во организацијата има ограничени можности за напредок, воздржани се околу нефер напредувањето.



2. Податоци за менаџирањето во индустријата и производството



- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ме прашуваат за совет | 9. здодевни се |
| 2. тешко е да им се удоволи | 10. непопустливи се |
| 3. се наградува добрата работа | 11. добро си ја знаат работата |
| 4. тактички менаџери | 12. лошо менаџираат |
| 5. влијателни менаџери | 13. интегрирано менаџираат |
| 6. во тек се со настаните | 14. ме оставаат да правам што сакам |
| 7. многу темпераментни менаџери | 15. мрзливи се |
| 8. ме упатуваат во работата | |

Менаџерите се чувствуваат за потребни во организацијата затоа што 79,5% вработени бараат совет од нив. Сепак, менаџерите се самокритични во однос на сопствената работа. Од нив, само една третина (32,7%) добро си ја знаат работата, исто толков број (30,6%) не се задоволни од сопственото извршување на работните задачи, а останатиот дел (36,7%) не одговориле.

Зошто менаџерите не зборуваат за своето менаџирање, за сопствениот стил, во кој може да се заклучи дека секој во одредена ситуација партиципира со своето знаење, умееше и вештини, но потоа се повлекува само кон реализирање на своите работни задачи?! Значи, како да нема близина и пријателски однос во оваа работна атмосфера.

Се поставува прашањето - кои се реалните причини за оваа состојба? Тоа се должи на фактот што тие како менаџери се многу малку упатени од, за нив, релевантните фактори, кои сепак не им дозволуваат да управуваат така како што знаат и умеат, 38,77% се изјасниле дека не се оставени да работат како што сакаат, па затоа користат „променливо“ однесување објективно перципирајќи ја одредената ситуација, а понекогаш користејќи ја и моќта на позицијата. Заради одржување на релативно добрите меѓучовечки односи, меѓу себе и со другите вработени, овие менаџери ја наградуваат добрата работа (46,93%) со што создаваат услови за партиципирање во работата.

4. Заклучок

Менаџерите имаат желба да се приспособуваат. Менаџерите се потребни во организацијата. Во индустријата и производството (ИП) работата е потполно задоволителна, но најчесто се врши рутински, иако е креативна за менаџерите и не дозволува да биде досадна и заморна.

Се користи позицијата според хиерархиската постапеност. Можеби тоа е поврзано и со карактерот на работните задачи, но сепак и податоците кои се добиени зборуваат за затвореност, за неопределени одговори. Овие менаџери не кажуваат за својот стил на менаџирање, за карактеристиките на своите колеги-менаџери. Користејќи го ситуациониот пристап, парцијално, се вклучуваат само кога има потреба за тоа.

Постои лојалност и поврзаност со организацијата, 71,1% од менаџерите прават сè за да ѝ помогнат на својата организација да стане што поуспешна. Тие подготвено ги прифаќаат работните задачи, парцијално, по потреба, се вклучуваат во сите активности, постојат



партнерски модели на однесување и справување со разликите и се разбира, постои нагласена контрола. Нема големи осцилации во политиката на организацијата и во индивидуалните ставови на менаџерските тимови, затоа што менаџерите директно се инволвирани во правењето на таа политика. Ова создава појава на пречекорување на овластувањата, присвојување на заслуги и создавање на разлики во статусот кој носи одредени предности. Сепак главен мотив за работа е финансискиот беневит за сите, трансформиран и наречен „наградување“. Во оваа дејност најзастапено е доделувањето на награди (финансиски награди или признанија), така сите се мотивираат кон работата, сите се приврзани кон сопствената организација, не ја менуваат, а појавените различности и повремени несогласувања се балансираат и се толерираат.

Користена литература

1. Acllriegel D. Slozum J, Nododman R, *Behavyor Organizing Committee*, Eighth Edition, South-Newcastle, Colleague Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998
2. Armstrong, Michel, *Full Managerial Knowledge-Managed Lied and Saum*, Zagreb, MEP CONSULT, 2001
3. Buchanan, David and Huizzinski Andrzej, *Organisation Behviu-an Nontrroduction The Third*, Prentie Hall Eurpe, 1997
4. Buellens, Kreutner, Kinitiski, *Organizational Behavior in Organization*, McGraw Hill, 2002
5. Божинов М.Ј., М. Живковиќ, Т. Цветковски, *Организациско понашање*, Мегатренд-универзитет применених наука, Београд, 2003
6. Göranberg Jerald, Barrol A. Robert, *Behavyor in organization*, Panteley Hall, 1989
7. . Drucker F. Peter, *Management*, Pan Books Ltd., London, 1977
8. Франческо, М. *Социјално-психолошки чиниоци стила руковоцења у предузечу*, Докторска дисертација, Универзитет во Нови Сад, 2000
9. Hamleton, Blanchard, Herssey, *Center for Leadership Styles*, San Francisco, 1978
10. Likert, P, *The human organization: It's management and money*, New York: McGraw-Hill
11. Paul Herssey, Kenneth H. Blanchard, *Management of the Behavior-Utilring Human Resource Center*, Firth Edithion, Prentice Hall, Englewood Clyffs, Nye Jersey, 1988
12. Софијанова Е, *Неконтролирана конфликтност во организациското однесување*, Бигос, Киро Дандаро-Битола, 2005
13. Шуклев, Бобек, *Менаџмент лексикон*, Завод за унапредување на стопанството на Република Македонија, Скопје, 1993