



Семинарска работа по предметот

Менаџмент

Тема:

Осврт на дилемата која теорија на *Douglas McGregor* е посоодветна на одделни нивоа на менаџмент и во различни дејности

Изработиле:

Матеја Богдан

Теодора Груевска

Ристе Петров

Ментор:

Елена Веселинова

*“Единствено нешто кое што можеме да го контролираме се нашите верувања, мислења, убедувања, потреби, аверзии. Кои што резултираат на нашите дејствија.” - Епиктет*

*Во традиционалната авторитетна организација, постои догмата за менаџирање, организирање и контролирање. Во организацијата која што учи новата “догма” ќе биде визија, вредности и ментални модели.*

*Најздравите корпорации ќе бидат оние кои што наоѓаат начини да ги зближат луѓето и да успеат да создадат најдобри ментални модели за дадената ситуација.*

*- Douglas Mc Gregor*

## Содержина

## Вовед

### **„ Менаџментот не е наука туку уметност “**

- колку и да звучи контрадикторно сепак не е далеку од вистината, поготово ако ги погледнеме најдобрите менаџери на сите времиња, истите место да ги следат класичните нормативи за менаџирање иновираат нови концепти или пак ги комбинираат постоечките нормативи за менаџирање со организационите структури.

Главана заблуда која што се открива од страна на класичната менаџерска теорија доста често е менаџерското пробување да го контролираат човековото однесување. Кога резултатите се под резултатите кои ги посакуваме, ние често ја бараме вината во сите освен во себе си, спротивно од каде што вината навистина лежи (во нашите избори/методи за контрола).

Чист пример, инженерот никогаш не ја обвинува водата за нејзиното пловење нанадолу, а не нанагоре, ниту пак гасовите не ги обавнува за фактот дека експандираат при загревање наместо да се собираат. Покрај овој факт во случај кога подредените не се согласуваат со менаџерските одлуки најчесто се рационализира нивното незадоволство со “фактите” дека се мрзеливи, глупави, неколегијални и било какви изговори место грешниот пристап кон нивно кординирање и контролирање. Некој ќе праша е како е правилниот начин за контрола и координирање на подредените?

Решението е погледот кон самиот концепт на контрола, контролата не претставува обид за манипулирање со човековата природа, туку селективна адаптација на човековата природа и насочување врз посакуваниот успех. Истото се постигнува со прифаќање на концептите на само-контрола, позитивност, свесност и етичност, друг радикален концепт е вклучувањето на повеќе од еден надредени што се спротиставува врз концептот на Макс Вебер. Што и донекаде природно се појавува во нуклеарната фамилија (каде нема единство на команда, каде што командата потекнува и од таткото и од мајката).

Со цел за да можеме правилно да го практикуваме менаџирањето како права уметност, треба да ги осознаеме клучните фактори кои ќе влијаат на нашата работа, а тоа се човековата природа и механизмите на неговото функционирање.

## Методи на влијание

Постојат повеќе методи на влијание, како прв и најпрактикуван во историјата на човештвото е физичката конфронтација. Во сегашноста истиот се избегнува, освен во ситуации во кои што се справуваме со криминални дејствија, при социјални немири или при контролирање на мали деца (што донекаде во сегашноста не се користи, или пак истот се практикува со мал интензитет).

-Убедување, во многуте форми во кое може да се јави претставува втор најупотребуван вид на влијание. Овој вид на влијание се користи во продажниот сектор, човекови односи, дипломатија и сл. Во бизнис секторот се користи синоним за истиот како “продавање” на идеи.

-Друг метод за влијание е методот на авторитет на знаење. Овој метод се користи најчесто кај професии кои бараат формална акредитација за знаењето, како што се доктори, адвокати, архитекти, инжињери. Истото се практикува со давање на совети од областа.

Во пракса истите имаат различна примена, истите се испреплетуваат. И рационално, продавачот не му командува на потрошувачот/муштеријата, држава која што војува не дава совети на своите непријатели, родителот не го советува новороденчето.

Секој од овој метод на влијание е успешен врз стапката на исполнување на целите и потребите на засегнатите страни. Истото се исполнува со помош на:

-овозможување (нудење продукт, давање совети или ветување на награда)

-загрозување (дисциплинска постапка, затворска казна, отпуштање, закани)

Но во секој случај за да се исполни целта мора да постои потреба. Една од засегнатата страна треба да зависи од другата страна со цел да може да се влијае врз ситуацијата, истата може да биде мала и голема, еднострана или повеќестрана, но сепак без зависност не постои ни контрола.

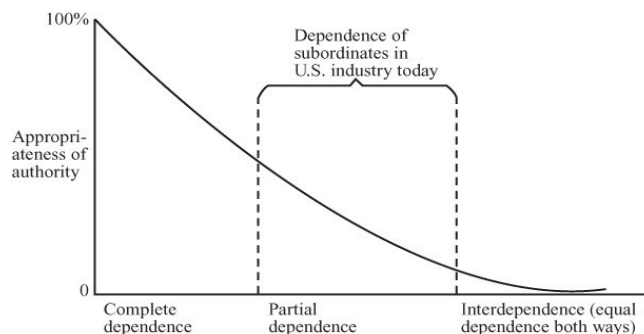
## Ограничувања на контролата

Ефективноста на авторитетот како начин за контрола зависи од способноста да се спроведе одредена форма на казна, најстарите форми на авторитет врз кој се и базирани менаџментските принципи за контрола се војската и црквата. Кои ги спроведуваат своите казни преку воениот-суд (во кој постои и смртна казна) и обезкумуникација (која психолошки соопштува на смртната казна). Самите ограничувања на овој начин на функционирање, се зависноста врз подолните слоеви од хиерархијата, покрај овој факт многу луѓе во дисфункционални организации строго се мотивирани кариерно да напредуваат со цел да не бидат на дното и да бидат “угнетени”. Нивната зависност врз авторитет и нивното решени за спас се комични и само понижувачки, бидејќи спротивното е точно од нивните верувања.

Во комплицирани организации поготово во линиско производство каде што производството од одредено одделение зависи врз производствениот тек на другото одделение се карактеристичен пример кои го докажуваат концепт на мутуална зависност. Оваа мутуална зависност без разлика од видот на организацијата е најистакната во средните и високите менаџерски структури каде што високите структури се далеку свесни и соодветствено си го насочуваат однесувањето врз своите подредени.

За жал во дисфункционалните организации нискиот менаџмент и останатите вработени не се сметаат како мутуално зависни, поготово во минатото се третираше како предмети. Етиологија на истите е класичната организациска теорија која го насочува вниманието врз зависноста врз високите менаџерски редови. Ова се јавува поради моделирањето на класичната организациска теорија врз црквата и војската, каде што Господ ја поседува сета моќ, или во армијата каде што корпусот е над индивидуалните стремежи и потреби.

За разлика од овие две класични организациски структури, бизнис структурите се подецентризирани по својата природа. Менаџментот ќе се обде да воспостави контрола со помош на дисциплинска постапка, но индивидуата ќе може да даде отказ или пак да се вклучи во синдикат и со негова помош да си ги добие своите права. И вработениот зависи од работодавачите, но и тие зависат од него. Подолу на графикот е прикажана полжбата на зависноста во Америка од спектрум на комплетна зависност (ко во војска) или мутуална зависност.



## Психологија на зависност.

Една од главните причини поради која што не функционира ефективноста на авторитет е зависноста врз длабоки-емоции. Модерното општество и неговите услови го усложнуваат овој процес, поради тоа што во модерното општество не постои доволно понуда на работна сила да ги задоволи самите побарувања, постојат синдикати и права кои што ја ограничуваат експлоатацијата во развиените земји и мноштвото од примарните мотиви се исполнети со што се ограничуваат етиологиите на длабоки емоции.

Ако го погледнеме од одредена перспективноста зависноста од некого е задоволителна, убаво е да се грижи некој за тебе, да ти го осигура животниот пат и твојата иднината. Но од друга гледна точка тоа е фрустрирачки, бидејќи ти ја ограничува слободата, влијае врз твојот начин на живот и најчесто се рационализира како неправедно.

Затоа и независноста е задоволителна, способноста да застанеш на свои нозе, да си ги донесеш своите одлуки, да си го водиш животот онака како што сакаш, иако истата помисла за некои може и да претсавува загрозувачка, преризична. Различни луѓе имаат различни карактерни особини и избираат различна позиција на спектарот на потполна зависност и потполна независност.

Ниту една индивидуа не е комплетно независна во модерното општество поради самата комплексност на општеството и процесот на специјализација. Мутуалната зависност е всушност цената за специјализацијата, без мутуална зависност би живееле во свет каде што треба се што поседуваме се да си произведуваме самите од храната која што јадеме до техниката која што секојдневно ја користиме.

Животот поради тоа е релативно многу полесен за живеење, главен индикатор за истото е продолжениот животен век на просечниот човек во според од пред само еден век, да не се навратиме илјадници години наназад, затоа и самата способност на зависност е помала од страна на работодавачот врз вработените помала и со тоа и можност да нанесе длабоки-емоции врз нив. Поради тоа и на неколку наврати одкако ја има напишано McGregor неговата книга се јавуваат кадровски кризиви во повеќе светски економии поради недостаток на квалификуван или спремен персонал да работи по просечните плати во истите периоди, во минатото сигурно тоа би било избегнато или пак мноштвото од потребниот персонал би бил заменет со робови.

Живеењето во социјална средина во која секој зависи од секого не може да постои без емоционални конфликти, покрај фактот дека со текот на созревањето истите ги разрешуваме тие сепак се голем фактор во нашиот живот. Посакуваниот баланс на секоја перспективна индивидуа е да толерира одредени форми на завистност без да се фрустрира од истата, и истовремено да може да функционира самостојно без да потпадне во анксиозност за сигурност. Некој од нас не се во можност да бидат комфортни во дури ни мали количини на зависност, ние остануваме отпорници, секој начин за нанесување на авторитет врз нас е загрозувачки, други од нас пак се несреќни ако се премногу самостојни. Ние сакаме да се потпираме на тие над нас и да бидеме осигурани со заштита и сигурност.



## Односот помеѓу улогите

Рационалното предвидување е дека шефот е шеф и истиот само шефува додека е шеф. Но тоа не е спротивно од вистината, во различни услови менаџерскиот персонал има различни улоги, исто методите за влијание се менуваат со кој што истиот може да влијае со цел да ја постигне посакуваната цел. За да го увидиме фактот дека менаџерот има различни улоги ќе го земе родителот како еден вид на менаџерски персонал врз детето. Во одредени услови родителот е другарче за игра, во други случаи е учител, во одредени услови е заштитувач. Ова истото важи и за менаџерите, во одредени случаи истите се лидери на групата подредени, во одредени времења се членови рака под рака со своите подредени. Понекогаш се јавуваат како учители, понекогаш како одлучувачи, одржувачи на дисциплината, помошници, консултанти па дури и само како набљудувачи. Сепак можеме сите да се согласиме дека оние менаџери кои што се јавуваат повеќе во улога на помагачи во разрешување на одредени проблеми се далеку попосакувани, па и поуспешни, од оние кои што се јавуваат почесто во улога на воспоставувачи на дисциплина. Всушност неговата улога е детерминирана од условите во кои што истиот функционира и може да се соочи стереотипија на улоги во различни департмани, па дури и при интеракција со неговите надредени (на самиот менаџер).

Застрашувачки е фактот е дека флексибилноста на улогите кои што ќе ги има менаџерот зависи не само од верувањата и знаењата на самиот себе си туку и мислењата, верувањата на неговите подредени. Ако и подредените веруваат дека шефот е шеф и истиот само шефува додека е шеф., тогаш ќе имаат потешкотии да го сварат моментот кога нивниот надреден ќе дојде и ќе ги прашува за проблемот како да им е личен консултант. Дури и може да се пројави помисла дека истото се прави со цел да се открие дупки во знаење со цел да се потегне дисциплинска постапка или пак да се избрка подредениот поради неспособноста за извршување на дадената задача. Со цел да се разреши ова треба да се растури стигмата за менаџерските улоги и нивното дејствување. Нормално мора да постои некој кој што ќе ги даде директните наредби, да покрене дисциплинска постапка, да го избрка некој од работа, но тоа не е единствената улога на менаџерскиот персонал.

## Некои клучни моменти за мотивацијата

Човекот е животно кое посакува, оној момент кога одредена потреба ќе се задоволи, се јавува веднаш следната. Овој процес е бесконечен. Се појавува при раѓање и не престанува до самата смрт. Човекот постојано вложува труд/работа, се доколку истиот труд резултира кон остварување на неговите потреби/стремежи. Човекот живее само на леб, кога лебот го нема.

Во случај условите да се воннормалните, неговите потреби за љубов, статус, признание се неактивни кога му е празен мевот подолг период, но кога истиот јаде редовно неговиот апетит за задоволување на гладта полека умира. Истиот феномен се јавува и во другите мотиватори, поради овој момент ние помалку ги цениме работите додека ги поседуваме во сооднос со периодот кога сме ги немале или сме ги изгубиле.

Во одредени истражувања е докажано дека под правилни услови, кохезивната група е поефективна во споредба со трудот на ист број засебни индивидуи, но сепак тоа зависи од условите кои што ги има во групата секој член. Оној момент кога социјалните потреби и потребите за сигурност ќе се нарушат, тогаш членовите стануваат револтирани, неколегијални и наоѓаат начини да ги поништат организационите цели. Сепак ова не претставува одредена појава, туку симптом на нарушување на нивните потреби.

Постојат два вида на егоистични потреби:

- 1 Оние кои што се поврзани со самопочит/самоостварување.
- 2 Оние кои што се поврзани со репутацијата/стаусот/признанието во околината.

Класичната организациона структура дава затегнати можности за остварување на егоистичните потреби, поготово во пониските нивоа на хиерархијата, воопшто истата организација дава мали услови за исполнување на било каква човековта мотивација.

И во таков случај класичната форма на менаџмент ќе се запраша “Зошто вработените не се попродуктивни? Ние плаќаме добри плати, даваме добри услови за работа имаме дури и добри бенефиции, но сепак вработените вложуваат онолку напор колку што ќе им обезбеди статус квоу” Ова е директен симптом на отсуството на остварување на егоистичните потреби.

Најинтересен е фактот што наградите и платата се пресудни при вработувањето, а не за текот на истото, поготово дека истите не можат да се користат за време на работниот однос. Единствена разлика која што ќе му биде важна доколку е доволно голема е разликата во плата која што ја добива, но ова длабоко зависи од различни фактори како работно време, социјален статус, возраст и други фактори кои што пресудуваат врз задоволството од зголемената плата, но во принцип истото не влијае поготово кога ќе се задоволат основните мотиви за опстанок.

Поради и овој однос поврзан со самата мотивација не функционираат принципите на теоријата Х, истата функционира но секогаш ќе принесува просечени па дури и под просечни резултати. Со користење на “стапче и морков” не се постигнува само-мотивираност и иницијатива, туку потребниот минимум за да не се претрпат последиците.

## Принципот на интеграција/вклучување

Самата идеја на интеграција и самоконтрола е толку непозната што истата се рефлектира врз нашиот работен однос. Тенденцијата за нејзино прифаќање се отфрла со аргументи како што се социјалистичка, анархистичка, некористетна со човековата природа или пак истата се извртува со цел да се вклопи со класичните концепции.

Преку анегдодален пример ќе видиме како истата се извртува.

Еден менаџер на одделение во географско распространета компанија добива унапредување кон седиштето на децентрализираната компанија, истото му дава големо зголемување на платата и наведува да спроведува деловни одлуки на ниво на целото претпријатие. Неговото ниво на моќ се зголемува со самото унапредување и тој ќе соработува со менаџерите од врвно ниво. Одлуката за неговото унапредување е донесена поради неговите исклучителни перформанси и истиот е најдобриот менаџер на одделение во целата компанија. Покрај ова тој се восхитува на понудата, но не ја сака работата, тој ужива во сегашната позиција и не ја сака погорната позиција, исто така неговиот приватен живот е сосема задоволителен и не сака да прави промени со цел да ја добие новата работна позиција. Покрај тоа што си ги искажува своите намери и потреби, истите се знаејќи и поради ова тој ја прифаќа работата.

Две години подоцна тој е на уште повисока позиција во седиштето на организацијата, и се шират мубети дека недалеку е унапредувањето да стане заменик-директор. Покрај ова тој приватно искажува дека е несреќен и незадоволен од својата работа и дека самиот би дал се да се врати на претходната работна позиција од пред две години иако тој нема нарушување во своите резултати и постигнувања. Ќе се запрашаме дали ова е пример за правилно имплементирање на интеграција во организацијата?

Дефинитивно не е, постапката која е превземена со овој анегдодален пример индицира дека со вакво однесување се доведува до нарушување на личниот живот и благосостојбата на самата засегната индивидуа. Жртвите кои ги дава унапредениот менаџер и кои сега не се одразуваат негативно, во иднина може да пукнат како бомба на виделина со burn out и аверзија кон работа од страна на менаџерот или пак со самодеструктивно однесување и антагонизам спрема самата организација поготово ако личноста е фрустрирана и добие доволно моќ со која би можел да и наштети организацијата. Целиот труд и ресурси вложени за принудна интеграција би пропаднал, ниту организацијата не би имала корист од оваа постапка ниту пак засегната личност. Затоа е важно интеграцијата да биде во согласност со

можностите, посакувањата на двете страни со цел да се постигне најдобриот  
можен резултат.

## Главен дел

### Што се крие во теоријата у?

Во текот на изминатите 30 години, менаџерите беа бомбардирани со два конкурентни пристапи кон проблемите на човечката администрација и организација. Првата, обично наречена класична школа на организација, ја нагласува потребата од добро воспоставени линии на авторитет, јасно дефинирани работни места и авторитет еднаков на одговорност. Вториот, често наречен партиципативен пристап, се фокусира на пожелноста да се вклучат членовите на организацијата во донесувањето одлуки, така што тие ќе бидат повисоко мотивирани.

Даглас Мек Грегор, преку неговата добро позната „Теорија X и Теорија Y“, направи разлика помеѓу претпоставките за човечката мотивација што лежат во основата на овие два пристапи, за таа цел:

- о Теоријата X претпоставува дека луѓето не ја сакаат работата и мора да бидат принудени, контролирани и насочени кон организациските цели. Понатаму, повеќето луѓе претпочитаат да бидат третирани на овој начин, за да можат да избегнат одговорност.
- о Теоријата Y - интеграција на целите - го нагласува суштинскиот интерес на просечниот човек за неговата работа, неговата желба да се насочува кон себе и да бара одговорност, како и неговиот капацитет да биде креативен во решавањето на деловните проблеми.

Заклучокот на Мек Грегор, се разбира, е дека вториот пристап кон организацијата е попосакуван за менаџерите да го следат.

Позицијата на Мекгрегор предизвикува конфузија кај менаџерите кои се обидуваат да изберат помеѓу овие два спротивставени пристапи. Класичниот организациски пристап што Мек Грегор го поврза со Теоријата X функционира добро во некои ситуации, иако, како што истакна самиот Мек Грегор, има и некои ситуации каде

што не функционира ефективно. Во исто време, пристапот заснован на теоријата Y, иако дава добри резултати во некои ситуации, не секогаш го прави тоа. Односно, секој пристап е ефикасен во некои случаи, но не и во други. Зошто е ова? Како менаџерите можат да ја решат конфузијата?

## **Разликите помеѓу Теорија X и Теорија Y**

Со цел да ги појасниме разликите помеѓу Теорија X и Теорија Y ќе погледнеме на следниве карактери кои што се од клучно значење за една организациска структура

Техники кои се користат во Теоријата Y се:

- Менаџирање преку интеграција и само-контрола
- Менаџерски фокус наспроти Фокус кон индивидуата
- Кохезивно формулирање на работна позиција
- Вкalkулирање на плата според заслуга (Скансов план)
- Издавање на унапредувања по принцип на мутуална стасификација
- Учество во перспектива

Фактори кои влијаат врз менаџерската клима:

- Влијането на односот меѓу вработените и линискиот менаџмент
- Влијанието на довербата
- Принципот на авторитет и одговорност наспроти само-контролата
- Улогите кои што ги имаат вработените

Лидерството како основа на менаџментот и неговите карактеристики:

- Што е лидерство?
- Однесување и вештите кои што треба да ги поседува еден лидер
- Стекнување и надградување на вештините на лидерот
- Ефективни и нефективни групи

## **Менаџирање преку интеграција и само-контрола**

Концептот за менаџирање преку зададени постигнувања е доста популарен дури и после околу 6 децении по пишувањата на Mc Gregor, за истата можеме да заклучиме дека не е ништо поразлична од класичната менаџерска теорија, всушност истата претставува нова манифестација на истата филозофија на менаџирање преку строга насока и контрола.

За разлика од тоа кога вистински се применува менаџирањето преку вистинска интеграција се постигнува и се сврзуваат личните цели со целите на претпријатието со што и се зајакнува само-контролата. Со остварувањето на личните цели, вработениот ги исполнува своите егзистенцијални потреби и добива сатисфакција од работата која ја врши.

Оваа техника за менаџирање преку интеграција и само-контрола се практикува копоративно помеѓу подредениот и надредениот во кои што и двајцата консултативно ги модифицираат и зацврстуваат следниве четири фази:

1. Поставување на општите одговорности на работата (Што? Како? Да се прави?)
2. Поставување на определени “цели”, “визии”, “таргети” во временска рамка  
(Новата перспектива што ќе биде од корист за сите до кога треба да ја сработам или да се страеам да направм напредок спрема истата?)
3. Менаџмент процес во времетраење на временската рамка (Консултативно советување за наидените пречки, изнаоѓање на решение на истите или промена на “целта”)



4. Увид на резултатите и иницирање на следи стапки за развој (Известување за сработеното во временската рамка, нови предлози, дискусија за насока и поставување на следни “цели”)

Овој процес е цикличен и го прави односот поблизок помеѓу подредените и надредените, самото претпријатие е поинтегрирано и кохезивно, истовремено овој процес бара навистина трпение и време и истиот не би можел да постои доколку некоја од засегнатата страна не се грижи за другата и не соработува со истата.

## **Менаџерски фокус наспроти Фокус спрема Индивидуата**

Овие две гледишта на фокус се разликуваат по самата почетна позиција и приоритетот на вреднување, Менаџерскиот фокус ги приспособува индивидуите и нивната природа на целите кои што сака да ги постигне, фокусот спрема индивидуата ги усогласува целите со природата на индивидуите.

Овој пристап не ја ограничува индивидуата во своето размислување истовремено го зголемува растот и на индивидуата и на самото претпријатие. Најчесто во структури со менаџерски фокус отсутствуют нови неконвенционални идеи кои би го стимулирале растот или истите се јавуваат спорадично. Но тоа е најлесниот начин за решавање на проблемите, нема голем отпор, нема конфликти. (се додека се зима плата). Зошто менаџерите да се фокусираат на своите вработени и да посветуваат време на нив? Зошто да работат кон нивниот развој кога тоа ќе им одземе голем дел од времето кое што им е на располагање?

Многу е полесно и побрзо истото да се направи еднострано и вработениот да се извести за новонастанатите проблеми, најчесто и без да се сослуша.

## **Кохезивно формулирање на работна позиција**

Редовната пракса за формулирање на работни позиции е со цел да се воспостават одговорностите, да воспостават формални хиерахиски ланци за контрола и воспоставуваат ред со цел да не си пречат вработените едни на други во задачите. Покрај овие функционални механизими истите се користат со цел да се предвидат и да се зациментираат платите на вработените. Проблемот е што на овој начин не само што формулирањето на работните позиции е еднострано, туку и се создава матна слика за сите функционални механизими особено во фирими со слаба организациона култура.

Овој начин на работа допринесува до зголемени трошоци за дополнителен персонал за човекови односи, наместо да се поврзат односите измеѓу надредените и подредените се јавува вакум простој и персоналот од човекови односи го пополнува вакумот кој се создава поради отуѓувањето и не само тоа персоналот одд човекови односи стапува во функција на надворешен медијатор кој што треба да ги разрешува нормалните повремени конфликтни ситуации или пак да ги пренесува позитивните импресии од тековната работа.

Исто така средните и ниските нивоа на менаџмент па и на вработени, типично ги погледнуваат само одговорностите и прават едноставна проверка дали истите се логични и поврзани со нивниот тек на размислување, после тоа истите завршуваат во канта или во некоја архива. Поради ова се јавува несогласувања помеѓу сликата на надредените и подредените во перспективата за работните позиции.

Овој проблем се надминува со заедничко формирање на работните позиции и нивните задачи, постои одредена стандардизираност, но се остава одредена специјализираност и простор за отстапки во согласност со различни фактори кои што влијаат на работните позиции. Факторите кои што влијаат се:

- Претходното искуство
- Квалификациите и можностите на личноста
- Интересите на личноста
- Претпоставките на личноста за работната позиција и неговиот нареден
- Надворешните фактори кои влијаат на самата работна позиција и организацијата

Со опфаќање на овие фактори се решаваат проблемите предизвикани од едностраното формирање на работните позиции.

## **Вкалкулирање на плата според заслуга (Скансов план)**

Прво прашање кое би си го поставил секој економист би било колку пари се потребни за да биде вработувањето на одредена личност ефективна? Одговорот е секако доста субјективен и доста комплексен составен од повеќе варијабили. Но како главни варијабили кој влијаат на истиот одговор се пазарот на труд и макроекономските фактори ( потрошувачка кошничка, даночна политика и др.)

Втори по важност варијабла која што би си ја поставил секој економист е колкава важност е работната позиција и колку е незаменливо лицето кое што ќе го вработам?

И како трета по важност варијабила која што би си ја поставил секој економист е колкава е продуктивноста на оваа личноста која што ја вработувам во споредба со просекот на истата работна позиција?

Од страната па на вработениот, има два фактори кој се преклучни и влијаат на мислењето за платата која ја добива. Тие се:

- Праведноста (дали е праведна вредноста на платата и боунсите во споредба со средината?)

- Инцијатива ( дали инцијативите се доволни за да го зголемам напорот? )

Постојат повеќе начини за усогласување како агенции за истражување на пазарот, консалтинг фирми кои што вршат услуги за попримамливо промовирање на побарувачката од страна на менаџерите кои вработуваат. Сепак пресуден фактор без разлика на се е можноста на фирмата да ја плати платата, без таа можност целата дискусија поврзана со формирање на конкурентна плата и истата како ќе се вкалкулира е заблуден.

Како значајна пречка се одредени полиња како високиот менаџмент, специјализирани позиции, консалтинг услуги и други советнички дејности каде што евалуацијата е далеку посложена поради реткоста на тие работни места и отсуството на објективно мерење на резултатите од работењето на ваков вид на вработени.

Класичната менаџерска теорија претендира да дава бонуси и зголемувања на плати на 4 начини:

- според квантитативни мерки како што се профит, обрт, продажба и сл.
- според поминат временски интервал (лојалност и зголемена компетнеција)
- според надпросечни резултати покажани од индивидуи
- според групен успех на одреден одел, департамант и сл.

Овие не се погрешни гледишта но најчесто поради лошо следење на напредокот се прават пропусти или пак не се погодува правиот момент со цел да се подржи растот кој што го постигнува индивидуата.

Во текот на големата депресија се создава еден план според кој се надминува гореспоменатиот проблем, Скансон планот нема формула, нема ниту програм, ниту пак правилник или процедурални показатели, истиот претставува одредена филозофија со која се постигнува одличен резултат во однос на вреднување на платите и општата благосостојба на претпријатието. Истиот функционира на база на два механизма:

#### 1. Поделба на намалувањето на трошоци

Овој прв механизам функционира на тој начин што ја зголемува ефективноста на вработените и го поврзува интересот за поефикасно работење на претпријатието со материјалната придобивка како награда од истото постигнување. Овој начин е многу подобар да се измери продуктивноста на вработените без потреба од контрола и истовремено ги зајакнува позитивните исходи кои што доведуваат до истиот настан. За разлика од што поврзувањето на зголемувањето на профит со добивањето на зголемување или боунс не мора да значи дека продуктивноста се зголемила или пак дека дејствувањето е правилно од страна на вработениот.

## 2. Ефективна/о партиципација/учество

Вториот механизам функционира на тој начин со што овозможува формален метод за приуштување на можности за секој од членовите на организацијата да допринесат со нивниот ум и да вложат физички напор за организационата ефективност.

На овој начин дури и вработениот на ниското ниво со репититивна работа претставува човеково средство, а не е само бројка или еквивалент на машина. Неговото знаење, искуство, правилно насочени се од големо значење за успехот на претпријатието. Освен ова на овој начин доаѓа до исполнување на неговите егзистенцијални потреби.

### **Издавање на унапредувања по принцип на мутуална стасификација**

За жал, не постои начин да се разреши проблемот со пристрасноста на наредените врз подредените со кои раководи. Исто така главен фактор за издавање на унапредување е класификациската способност за лицето кое треба да се унапреди, да се провери дали истите се во склад со позицијата во која треба истото да се унапреди.

Ако се изостави пристрасноста и со користење на информациона селекција може да се направи механичка распределба според класификациите на вработените до кои работни места имаат способност да бидат унапредени. Но во истото постојат различни фактори кои влијаат на истото како што се:

- Не мерливоста на одредени вештини (особено на меанџерски позиции)
- Не стандардизираноста, може да има друг склоп на класификации кои што ќе му овозможат на вработениот да ја работи позицијата на сличен начин (можеби и подобар од оној кој што се смета за ортодоксен)
- Исто така постои етичка дилема дали е правилно да се користат личните податоци како што се класификациите, психолошкото досие, во пласманот на унапредувања.

Затоа важно е да се направи проценка за компетенцијата и да се одаде тест период за одреденото обавување или во случаи кога истата поминува но лицето не го посакува напредување да не се форсира за истото (само поради интересот на претпријатието).

## Учество во перспектива

Учеството и неговото значење се доста нејасни за општата толпа во менаџерската свера исто како што и во минатото, државите на западот го користеле зборот Демократија со одредено значење, а на друг начин државите од источниот блок на друг начин.

Правилната употреба на учеството во донесувањето на одлуки е следно:

- Се дава учество на потребниот персонал кој што го има знаењето или е клучен во обавувањето на решението на одредено прашање или проблем.

- Се поставуваат границите до кои може да се прават промени.

Откако ќе се отпочне процесот, почнува да се зголемува ефикасноста, но истовремено се зголемува ризикот од зголемувањето на влијанието врз донесувањето на клучни улоги од страна на вработените.

Најчесто во претпријатија каде што менаџерите вклучуваат параноични аларми поврзани со ризикот на влијание во донесување на клучни улоги, таму и се јавуваат такви појави, бидејќи се поставуваат преголеми граници врз кои не може да се влијае. А работниците поставени во позиција каде што се осекаат оквани во пранги го разгоруваат проблемот со кој што се соочуваат. Од страна гледано ова изгледа како менаџерите да си пукаат сами во ногата, но тоа произлегува како резултат на нивната несигурност и затвореноста спрема различни видови мислења. Правилното и умерено користење на учеството придонесува до менаџирање со помош на интеграција и самоконтрола.

Учеството доколку е правилно изведено и не се поставува пререстриктивно, никогаш не претставува шема/манипулативна техника за вработените или пак закана за самиот менаџмент.

## **Влијането на односот меѓу вработените и линискиот менаџмент**

Класичната менаџерска теорија го карактеризира процесот меѓу линскиот менаџмент и вработените со принципот на авторитет. Вработените не смеат да имаат авторитет надвор од нивното поле на функција, бидејќи со тоа се нарушува принципот на единство на команда. Друг принцип кој се користи е принципот на авторитативна одговорност, сите кои што се над твоето хиерархиско ниво мора да им се потчинуваат и имаат одговорност за нивно препознавање.

На пример доколку некој шеф на смена побара да се доделат три пара ракавици резерва по подреден кои ќе ги користат како резерва и ако истото го одобри неговиот надреден, но сметководителот кој што е повисок рамнеж во хиерархијата од неговиот надреден го забрани, тогаш по автоматизам се остварува желбата на сметководителот. Ова доста влијае на кохезијата културата, моралот на организацијата и на довербата во својот надреден.

Доколку се воспостави однос на компромис и учество ова нема да се претрпат последиците од истите постапки, во класичната менаџерска теорија има отсуство од мутална зависност. Наместо ова врвните линиски менаџери ги користат средните менаџерски редови (сметководители, инжињери, администратори и сл.) со цел да се воспостават деловните политики по избор и нивното правилно спроведување.

Ваквиот начин може да допринесе до фалсифување на резултатите во извешатите кои што се прикажуваат кон врвниот менаџмент со цел да се избегне казна или да се избегне конфликт со подолните структури. Најчесто и кога резултатите се добри нема контроли, кога средното ниво на менаџмент пласира добар резултат, нема потреба од проверка на фактичката состојба. Во случај ако горниот менаџмент функционира со помош на учество ваков 'добар' резултат никогаш не би билвозможен.



## Влијанието на довербата

Надредениот може да биде автократичен или демократичен, топол и приодлив или пак да биде интровертен, лесен за соработка или тежок, но ова не е мерило за неговиот успех. Најдобар показател за неговата компетенција се внатрешните односи на кои подредените реагираат.

Анегдотален пример за ова дава Douglas, Одреден пцуеше на подредените, ги водеше, ги дисциплинираше, се однесуваш неприродно како Наполеон. Тој беше кошмар за комисијата која ги подобруваше човековите односи во компанијата. Но покрај ова неговите подредени имаа голем почит за него, дури го опишуваа дека „неговото лаење е полошо од неговиот загризок“. Моралот и продуктивноста беа на високо ниво. По интеракција со надредениот одреден временски период, било кој можеше да констатира дека навидум неговиот лош однос, криеше длабока грижа за своите подредени, тој им се наоѓаше кога имаа одредени проблеми. Неговото напуштање беше вчудоневидувачко, тој имаше несогласувања со одреден менаџер од високото раководство, кога немаше решение кое ќе биде праведно за неговите подредени и него тој веднаш даде оставка, без да си ги земе своите сопствени работи замина низ капијата, менаџерот над него со вчудоневидување го следеше се до капијата се додека не капитулираше бидејќи надредениот немаше намера да се врати без разлика на било што.

Овој пример ја покажува важноста на спектрумот доверба, покрај тоа што не бил совршен менаџер тој имал голема поддршка од своите подредени, бидејќи знаеле дека тој се грижи за нив.

Истото ова го укажува и истражувањето на Социјални науки на факултетот во Мичиган каде што е најдена корелација помеѓу вистинска грижа за вработените од страна на менаџерите и моралот и продуктивноста на вработените. Исто така важноста е компетенцијата на менаџерот. Менаџерот мора да има влијание да издејствува промени за подобрување на состојбата на подредените во спротивно ќе биде залудна вистинската грижа за подредените. (мора да се покажат резултатите на дело).

Сигурноста од подредените е пожелна во моменти кога истите се загрозени, освен во одредени организациони структури каде што сигурноста воопшто не е присутна.(како војска, пожарна и други високо ризични вонредни структури)

Друг фактор покрај компетенцијата и сигурноста е интегритетот на менаџерот, доколку менаџерот го наруши интегритетот со користење на превари, шеми и финти со цел да ги манипулира подредените тогаш изгубената доверба тешко се стекнува назад неретко останува невратена

### **Довербата насочена кон подолните хиерархиски слоеви е од есенцијално значење**

Доколку довербата кон подредените е ниска, односот со истите е ладен. Најчесто карактеризиран со отсуство на емпатија, арогантност, дури и понижување на истите и карактеризирање на истите како подлуѓе. Ваквиот однос само влијае негативно на односот, моралот и мислењата на подредените е контрапродуктивен за претприатието.

Спротивно од ова менаџер кој има висока доверба во подредените, кој има високо мислење за нив и во кој гледа интелект и способност е во далеку подобра состојба.

Пример за тоа е цитатот на Лоренц Апли, претседател на Американска Менаџерска Асоциација. „Кога и да се соочам со проблем со кој што не можам да му најдам решение, ги повикувам подредените на дискусија за истиот и кога завршувам со состанокот добивам подобри решение отколку пред да го одржам состанокот.“

Со овој цитат се покажуваат корисностите од учеството и довербата на подредните.

## **Принципот на авторитет и одговорност наспроти само-контролата**

Класичната менаџерска теорија со принципот на авторитет и одговорност истото задавање од страната на надредените доведуваат кон рационална дилема поврзана со одговорноста за лошите резултати/неостварените цели поради причини кои што не се во контрола на самите подредени. Такви се економските фактори кои што се далеку непредвидливи на среден рок, чист пример е одговорноста која што ја задава општеството на родителите да ги израснат децата во продуктивни членови на општеството а не се во можност да ја контролираат целосно околината во која што ќе израсне детето. Сепак постојат одредени фактори кои што може да се контролираат, но бројот и значењето на истите кои што се надвор од нашата контрола се доволно големи.

Спротивно од ова, само-контролата како принцип го разрешува овој проблем бидејќи со процесот на само-контрола и поставување на целите сами и нивна адаптација ќе ја нема фрикцијата која би се создала доколку се нема разбирање за факторите кои што се надвор од контрола на одговорното лице и како може да се одрази врз лицата кои што се подредени на одговорното лице.

Само-контролата е релативна, концептуална. Ново вработените не се спремни да превземат одговорност и само контрола, затоа со истите ќе се прави почести советодавни состаноци поврзани со напредокот во неговиот раст и развој.

Менаџерите кои што ги разбираат принципите на само контрола ќе ги променуваат своите тактики за да се приспособат на условите кои што немаат контрола над нив, исто така неговите подредени ќе ги разберат мотивите за тие промени и зошто се важни за развојот.

Информационата технологија почесто се користи за контрола, а не за овозможување на само-контролата што е поразително за понатамошниот развој и општо земено за цивилизацискиот развој и зрелоста на човештвото.

## **Улогите кои што ги имаат вработените**

Вработените треба покрај своите редовни одговорности да:

- Помагаат во стратегизирање (со нивното знаење)
- Помагаат во решавање на проблемите (со нивната перспектива)
- Помагаат во менаџерското контролирање на работниот тек
- Помагаат во административните работи (одржување на раб. опрема, одржување на хигиена на работната површина др)

## **Што е лидерство?**

Дали лидерството се учи или е предизпозиција? Дали лидерството е резултат на поединечни сржни вештини и карактеристики или тоа се карактеристики кои што можат да се научат?

Дифинитивни одговори до ден денес нема и дебатата е широка, има доста согласувања од двете гледишта за апсолутната вистина.

Постојат четири варијабилни кои што влијаат врз лидерот и неговата способност:

- Карактеристики на лидерот.
- Односот, потребите и личните карактеристики на следбениците
- Карактеристиките на организацијата (целта, структурата, природата)
- Социолошките, Економските и Политичките збиднувања и клима

Лидерството се карактеризира како однос помеѓу лидерот и следбениците, организацијата, социјалната клима кои нонстоп еволуираат со текот на времето.

Успешниот лидер не значи дека е успешен менаџер, истото важи и обратно.

Добриот лидер ја поврзува организацијата преку единството на значењето и интереси на тој начин тој ја придобива подршката потребна за раст и развој на самата средина и неговите следбеници.

## **Однесување и вештините кои што треба да ги поседува еден лидер**

Вештините кои што треба да ги поседува еден лидер се променливи од организација во организација. Но вонглавно истиот треба да има:

- Интелектуални вештини
- Мануелни вештини
- Вештини за решавање на проблеми
- Социјални вештини

## **Стекнување и надградување на вештините на лидерот**

Стекнувањето и надградувањето на вештините во модерниот свет се доста лесни со лесната достапност на инфорамции на интернет. Концепти:

- Надградбата преку училишна клупа се ефективни само во организација која има поларитет кон раст.

- Надградбата е пропорционална со неговата потреба за истата, оној лидер кој што нема потреба или не чувствува да се надградува нема да постигне ако истиот не ја чувствува потребата и мотивацијата за истото.

- Учењето е активен процес, со вежби, пракса/искуство се утврдува знаењето.

- Училишниот метод за надградување на социјалните вештини ретко функционира, најдобро се учи во контролирани лабораториски услови каде што е потенциран резултатот од социјалните интеракции кои се обидува да ги воведат лидерот.

- Надградувањето на вештините не е есенцијално за развојот на лидерството, резултати од надградбата со учење може да варира во зависност од повеќе фактори и истиот не е потребен да се препорачува на секој лидер, единствено во случаи кога пречката во развојот на истиот е очигледна или пак има потенцијал за голем раст со развивање на одредена вештина која што поради различни околности била запоставена.

## **Ефективни и нефективни групи**

Со цел да ги научиме карактеристиките на ефективната група ќе го земе принципот на Џарли Мангер на негативности, при што ќе ги опишеме карактеристиките кои би ги превземала една нефективна група:

1. Атмосферата во групата е досадна, индиферетна или пак е тензична. Групата не се соочува со никаков предизвик или пак не е инволвирана во никаква работна задача.

2. Малцинство од претставниците се вклучуваат во дискусиите, често нивните придонеси се надвор од курсот на целта, скоро не ни постои напредок.

3. Според зборовите на групата тешко е да се дознае што е групната задача или пак кои се одговорностите. Секој има сопствени цели и задачи кои се обидуваат да ги остварат, поради тоа има и чести конфликти за истите.

4. Луѓето не се слушаат еден со друг. Идеите се игнорирани. Дискусијата нема никаква кохезија, членовите дискутираат со цел да си го наполнат егото не за да донесат некаков заклучок или одговор. Има голем страв да не се каже погрешно нешто бидејќи може да дојде до осудување од страна на лидерот или самата група.

5. Има аверзија кон конфликт, секоја нелагодност се бутка под тепихот. Најчесто најагресивните ги остваруваат целите и идеите, а тивките избегнуваат конфликт и се откажуваат од своите идеи.

6. Активностите се превземаат пред да се направи проценка за можни ризици и проблеми.

7. Предвидените активности се нејасни, нема координација. Дури и кога се задаваат задачи, често има двоумење дали истите треба да се остварат.

8. Лидерството секогаш е подрака е во раководната структура, без разлика дали истата е исправна или слаба сепак лидерството ја подржува истата.

9. Критиките се присутни, но се засрамувачки и предизвикуваат раздор. Често се насочени на лична основа и се со деструктивна цел. Секоја можна идеја се критикува.

10. Личните чувства се скриени, нивниата дискусија ќе доведе до голем раздор.

11. Групата не дискутира за опстанокот, покрај тоа што по самите состаноци се дискутира за што било погрешно и зошто надвор од присуство на сите членови

## **Нов пристап**

Неодамнешната работа на голем број студенти по менаџмент и организација може да помогне да се одговори на ваквите прашања. Овие студии покажуваат дека не постои еден најдобар организациски пристап; туку, најдобриот пристап зависи од природата на работата што треба да се направи. Претпријатијата со високо предвидливи задачи имаат подобри резултати со организации кои се карактеризираат со високо формализирани процедури и хиерархии на управување на класичниот пристап. Со многу неизвесни задачи кои бараат пообемно решавање на проблемите, од друга страна, организациите кои се помалку формализирани и ја нагласуваат самоконтролата и учеството на членовите во одлучувањето се поефикасни. Во суштина, според овие понови студии, менаџерите мора да дизајнираат и развиваат организации така што организациските карактеристики се вклопуваат природата на задачата што треба да се изврши.

Иако заклучоците од овој понов пристап ќе имаат смисла за повеќето искусни менаџери и можат да ублажат голем дел од конфузијата за тоа кој пристап да се избере, сè уште има две важни прашања неодаговорени:

1. Како поформализираната и контролирана организација влијае на мотивацијата на членовите на организацијата? (Најразбирливата критика на Мек Грегор за класичниот пристап беше дека тој не го ослободи потенцијалот во човечките ресурси на претпријатието.)
2. Подеднакво важно, дали помалку формализираната организација секогаш обезбедува високо ниво на мотивација за своите членови? (Ова е импликацијата што многу менаџери ја извлекоа од работата на Мек Грегор.)

Постои студија која дава изненадувачки одговори на овие прашања и, кога се земени заедно со друга неодамнешна работа, сугерира нов сет на основни претпоставки кои се движат надвор од Теоријата Y во она што се нарекува „Теорија на непредвидени ситуации: усогласување помеѓу задачата, организација и луѓе“. Овие теоретски претпоставки нагласуваат дека соодветниот модел на организација зависи од природата на работата што треба да се направи и од посебните потреби на вклучените луѓе. Треба да се нагласи дека овие претпоставки се означени како чекор подалеку од теоријата Y поради самото признание на Мек Грегор дека претпоставките на теоријата Y веројатно ќе бидат заменети со ново знаење за кратко време.

## **Дизајн на студијата**



Студијата беше спроведена во четири организациски единици. Два од нив ја извршија релативно сигурната задача за производство на стандардизирани контејнери на брзи, автоматизирани производни линии. Другите двајца ја извршија релативно неизвесната работа на истражување и развој во комуникациската технологија. Секој пар единици што извршуваа ист вид на задачи беа во иста голема компанија и секој пар претходно беше оценет од раководството на таа компанија дека содржи една високо ефективна единица и помалку ефективна.

Целта е поцелосно да се истражи како усогласеноста помеѓу организацијата и задачата е поврзана со успешното извршување. Односно, дали доброто вклопување помеѓу организациските карактеристики и барањата за задачи ја зголемува мотивацијата на поединците и оттука произведува поефективни индивидуални и организациски перформанси?

Особено корисен пристап за да се одговори на ова прашање е да се препознае дека поединецот има силна потреба да го совлада светот околу себе, вклучувајќи ја и задачата со која се соочува како член на работна организација. Акумулираното чувство на задоволство што произлегува од успешното совладување на околината може да се нарече „чувство за компетентност“. Ова чувство на компетентност во извршувањето на одредена задача е корисно во разбирањето како усогласувањето помеѓу задачата и организациските карактеристики може да ги мотивира луѓето кон успешно извршување.

Бидејќи четирите локации на студијата веќе беа оценети од соодветните корпоративни менаџери како високи и ниски извршувачи на задачите, очекувано е дека таквите разлики во перформансите ќе бидат прелиминарен знак за разликите во „соодветноста“ на организациските карактеристики на работата што треба да биде направено. Но, прво, треба да се дефинира кои видови на организациски карактеристики ќе одредат колку организацијата е соодветна на одредената задача.

Овие организациски карактеристики се групирани во две групи фактори:

1. Формални карактеристики, кои би можеле да се искористат за да се процени усогласеноста помеѓу видот на задачата на која се работи и формалните практики на организацијата.
2. Климатските карактеристики или субјективните перцепции и ориентации кои се развиле кај поединците за нивната организациска поставеност. (И овие мора да одговараат на задачата што треба да се изврши ако организацијата сака да биде ефективна.)

За ова беше потребно мерење на атрибути преку прашалници и интервјуа со околу 40 менаџери во секоја единица за да ја одредиме соодветноста на организацијата за видот на задачата што се извршува. Исто така, потребно е и мерење на чувствата на компетентност на луѓето во организациите за да можеме да ја поврземе соодветноста на организациските атрибути со чувството за компетентност.

## **Главни наоди**

Главните наоди од истражувањето најдобро се истакнуваат со спротивставување на многу успешната фабрика во Акрон и лабораторијата Стоктон со високи перформанси. Бидејќи секој од нив извршува многу различни задачи (првиот релативно сигурна производна задача, а вториот релативно несигурна истражувачка задача), очекувано е, како што беше изнесено претходно, дека ќе мора да има големи разлики меѓу нив во организационите карактеристики доколку тие треба да извршуваат ефективно. Исто така, со истражувањето заклучено е дека секоја од овие ефективни единици подобро се вклопува во својата конкретна задача отколку нејзиниот помалку ефикасен колега.

За да се покаже како усогласеноста помеѓу задачата и организациските карактеристики е поврзана со мотивацијата, голем акцент ќе се стави на контрастот помеѓу единиците со високи перформанси (фабриката Акрон и лабораторијата Стоктон), но исто така ќе се спореди секоја од нив со нејзиниот помалку ефикасен партнер (фабриката Хартфорд и лабораторијата Кармел соодветно).

## **Формални карактеристики**

Почнувајќи со разликите во формалните карактеристики, се гледа дека и организациите Акрон и Стоктон многу подобро одговараат на нивните соодветни задачи отколку нивните помалку успешни колеги. Во предвидливото опкружување со задачи за производство, Акрон има шема на формални односи и должности кои се високо структурирани и прецизно дефинирани. Стоктон, со својата непредвидлива истражувачка задача, има низок степен на структура и многу помала прецизност на дефиницијата.

Моделот на формални правила, процедури и системи за контрола на Акрон е толку специфичен и сеопфатен што поттикна еден менаџер да забележал: „Овде имаме правила за сè, од тоа колку прашок да се користи за чистење на тоалетните шолји до тоа како да се извади мртвото тело од фабриката“.

Спротивно на тоа, формалните правила на Стоктон се толку минимални, лабави и флексибилни што еден научник, на прашањето дали смета дека правилата треба да се заострат, рекол: „Ако маж става орев на шрафот цел ден, можеби ќе ви требаат повеќе правила и дефиниција за работа за него. Но, ние не сме почетници овде. Ние сме професионалци, а не оние на кои им треба близок надзор. Луѓето наоколу произведуваат и произведуваат во опуштени услови. Зошто да се мешате со успехот?“

Заклучок:

Високо структурираните формални практики на Акрон одговараат на неговата предвидлива задача бидејќи однесувањето мора строго да се дефинира и контролира околу автоматизираната производна линија со голема брзина. Има навистина само еден начин да се постигне многу рутинската и програмабилна работа на фабриката; менаџерите го дефинираат прецизно и инсистираат (преку формалните практики на фабриката) секој човек да го прави она што се очекува од него.

Од друга страна, високо неструктурираните формални практики на Стоктон имаат исто толку смисла бидејќи потребните активности во лабораторијата едноставно не можат строго да се дефинираат однапред. Со таква непредвидлива задача која брзо се менува како што е истражувањето на комуникациската технологија, има бројни пристапи за добро да се заврши работата. Како последица на тоа, менаџерите на Стоктон користат помалку структуриран модел на формални практики што ги оставија научниците во лабораторијата слободни да одговорат на променливата ситуација со задачата.

Официјалните практики на Акрон се во голема мера насочени кон краткорочни и производствени грижи како што и бара неговата задача. На пример, формалните извештаи за производството и сесиите за преглед на работењето беа секојдневни појави, во согласност со фактот дека времето на искористување на нивните производи обично е само неколку часа.

Спротивно на тоа, формалните практики на Стоктон се насочени кон долгорочни и научни грижи, како што бара неговата задача. Формалните извештаи и прегледи се правеа само квартално, што го одразува фактот дека истражувањето честопати не се остварува во период од три до пет години.

На двете помалку ефективни локации (т.е. фабриката во Хартфорд и лабораторијата Кармел), формалните организациски карактеристики не одговараат ниту на нивните соодветни задачи. На пример, формалните практики на Хартфорд се многу помалку структурирани и контролирани од оние на Акрон, додека оние на Кармел се повеќе воздржувачки и ограничувачки отколку на Стоктон. Еден научник од Кармел коментирал:

„Има нешто овде што ве спречува да бидете научни. Тешко е да го ставите прстот, но претпоставувам дека би го нарекол „Мики Маус“. Овде има правила и работи што ви пречат во однос на работата како истражувач“.

## **Перцепција на структурата**

Луѓето во фабриката во Акрон забележаа голема структура, со нивното однесување строго контролирано и дефинирано. Еден менаџер во фабриката рече: „Не можеме да дозволиме линиите да течат без надзор. Ние губиме пари кога и да го направат. Така, се грижиме секој човек да ја знае својата работа, да знае кога може да одмори, да знае како да се справи со промената на смените итн. Сето тоа му е јасно напишано денот кога ќе дојде на работа овде“.

Спротивно на тоа, научниците во лабораторијата Стоктон забележале многу мала структура, со нивното однесување само минимално контролирано. Ваквите перцепции го поттикнуваат индивидуалистичкото и креативното однесување што ѝ е потребно на несигурната, брзо променлива истражувачка задача. Научниците од помалку успешната лабораторија Кармел согледаа многу поголема структура во нивната организација и изразиле чувство дека тоа „им им пречи на патот“ и го отежнува правењето ефективно истражување.

## **Распределба на влијание**

Фабриката во Акрон и лабораторијата Стоктон, исто така, значително се разликуваат во начинот на дистрибуирање на влијание и карактерот на односите надреден-подреден и колеги. Персоналот на Акрон смета дека тие имаат многу помало влијание врз одлуките во нивната фабрика отколку научниците на Стоктон во нивната лабораторија. Задачата во Акрон е јасно дефинирана и таа дефиниција, во извесна смисла, е инкорпорирана во самиот автоматизиран производствен тек. Поради тоа, имаше помала потреба поединците да имаат збор во одлуките што се однесуваат на работниот процес. Згора на тоа, во Акрон, влијанието се сметало дека е концентрирано во горните нивоа на формалната структура (хиерархиска или „врвно-тешка“ распределба), додека во Стоктон влијанието се сметало дека е порамномерно распоредено меѓу повеќе нивоа на формалната структура. (еднаква дистрибуција). Интересно е да се забележи дека помалку успешната лабораторија Кармел имаше повеќе свои одлуки донесени на врвот.

Членовите на Акрон сметаат дека имаат низок степен на слобода во однос на претпоставените и во изборот на работните места на кои работат и во справувањето со овие работни места самостојно. Тие, исто така, го опишуваат видот на надзор во фабриката како релативно директивен. Научниците на Стоктон, од друга страна, сметаат дека имаат голема слобода во однос на нивните претпоставени и во изборот на задачите и проектите и во справувањето со нив на начин на кој тие сакаат. Тие го опишуваат надзорот во лабораторијата како многу партиципативен.

## **Односи со другите**

Луѓето во Акрон забележуваат голема сличност меѓу себе во претходното работно искуство и пристапите за справување со проблемите поврзани со работата. Тие, исто така, сметаат дека степенот на координација на напорите меѓу колегите е многу висок. Бидејќи задачата на Акрон е толку прецизно дефинирана и однесувањето на неговите членови толку строго контролирано околу автоматизираниите линии, лесно е да се види дека и оваа шема има смисла.

Спротивно на тоа, научниците на Стоктон забележуваат не само многу разлики меѓу себе, особено во образованието и потеклото, туку и дека координацијата на напорите меѓу колегите е релативно ниска. Ова е соодветно за лабораторија во која се присутни голем број на дисциплини и вештини, а индивидуалните проекти се важни за решавање на технолошките проблеми.

### **Временска ориентација**

Како што би очекувале, поединците на Акрон се високо ориентирани кон релативно краток временски распон и производствени цели. Тие одговараат на брзите повратни информации во врска со квалитетот и услугата што ги обезбедува фабриката.

Истражувачите на Стоктон се високо ориентирани кон подолг временски распон и научни цели. Овие ориентации значат дека тие се подготвени да чекаат долгорочни повратни информации од истражувачки проект за кој може да бидат потребни години за да се заврши. Еден научник од Стоктон рекол:

„Ние не сме такви луѓе овде на кои секој ден им треба тапкање по рамо. Можеме да чекаме со месеци доколку е потребно пред да добиеме повратни информации од колегите и професијата. Работам на еден проект веќе три месеци и сè уште не сум сигурен каде ќе ме однесе. Сепак, можам да живеам со тоа“.

### **Менаџерски стил**

Конечно, поединците и во Акрон и во Стоктон сметаат дека нивниот главен извршен директор има „менаџерски стил“ кој изразува повеќе грижа за задачата отколку за луѓето или врските, но се чини дека тоа одговара на двете задачи.

Во Акрон, технологијата на задачата е толку доминантна што однесувањето на врвниот менаџер, кое не беше фокусирано првенствено на задачата, може да ја намали ефикасноста на извршувањето. Од друга страна, иако истражувачката задача на Стоктон бараше поиндивидуалистичко однесување за решавање проблеми, тој вид на однесување може да стане сегментиран и некоординиран, освен ако главниот извршен директор во лабораторијата не го фокусира вниманието на групата на целокупната истражувачка задача. Со оглед на индивидуалистичката наклонетост на научниците, ова е важна сила за постигнување единство на напорите.

Како и кај формалните атрибути, помалку ефективни локациите на Хартфорд и Кармел имаат организациска клима која покажува значително помал степен на усогласеност со нивните соодветни задачи. На пример, фабриката во Хартфорд има егалитарна дистрибуција на влијание, перцепции за низок степен на структура и повеќе партиципативен тип на надзор. Лабораторијата Кармел има донекаде врвна дистрибуција на влијание, перцепции за висока структура и подирективен тип на надзор.

## **Мотивација на компетентност**

Поради разликата во организационите карактеристики во Акрон и Стоктон, двете локации се неверојатно различни места за работа. Но, овие организации имаа две многу важни заеднички работи. Прво, секоја организација многу добро одговара на барањата на својата задача. Второ, иако однесувањето во двете организации е различно, резултатот во двата случаи е ефективно извршување на задачата.

За да се измери чувството за мотивација за компетентност на поединците на двете места е направен тест од два дела.

Првиот дел побара од учесникот да напише креативни и имагинативни приказни како одговор на шест двосмислени слики.

Вториот побара од него да напише креативна и имагинативна приказна за тоа што ќе прави, размислува и чувствува „утре“ на својата работа. Ова се нарекува „проективен“ тест затоа што се претпоставува дека испитаникот во своите приказни ги проектира сопствените ставови, мисли, чувства, потреби и желби, а сето тоа може да се измери од приказните.

Резултатите покажуваат дека поединците во Акрон и Стоктон покажале значително повеќе чувства на компетентност отколку нивните колеги во послабите организации Хартфорд и Кармел. Усогласеноста на организацијата-задачата е истовремено поврзана и меѓусебно зависна и од индивидуалната мотивација и со ефективните перформанси на единицата.

Ставањето на заклучоците во оваа форма го покренува прашањето за причината и последицата. Дали ефективно извршување на единицата произлегува од соодветната организација на задачата или од повисоката мотивација, или можеби од двете? Дали мотивацијата за повисоко чувство за компетентност произлегува од ефективно извршување на единицата или од соодветноста?

Како одговор: не постојат единствени причинско-последични односи, туку дека овие фактори се меѓусебно поврзани. Ова има важни импликации за теоријата и практиката на управување.

## Теорија на непредвидени ситуации



Враќајќи се на претпоставките на Мекгрегоровата теорија X и Теоријата Y, се доведува во прашање валидноста на некои од неговите заклучоци. Иако теоријата Y може да помогне да се објаснат наодите во двете лаборатории, потребно е и нешто друго освен претпоставките на теоријата X или Y за да се објаснат наодите.

На пример, менаџерите во Акрон работат во формализирана организација со релативно мало учество во донесувањето одлуки, а сепак се многу мотивирани. Според теоријата X, луѓето би работеле напорно во таков амбиент само затоа што биле принудени да го сторат тоа. Според теоријата Y, тие требало да бидат вклучени во донесувањето одлуки и да бидат самонасочени за да се чувствуваат толку мотивирани. Ништо во овие податоци не укажува на тоа дека која било група претпоставки важела во Акрон.

Спротивно на тоа, менаџерите во Хартфорд, фабриката со ниски перформанси, се во помалку формализирана организација со поголемо учество во донесувањето одлуки, а сепак тие не се толку високо мотивирани како менаџерите на Акрон. Претпоставките на теоријата Y сугерираат дека тие требало да бидат помотивирани.

Излез од ваквите парадокси е да се наведе нов сет на претпоставки, Теоријата на непредвидени ситуации, која се чини дека ги објаснува наодите на сите четири локации:

1. Човечките суштества внесуваат различни модели на потреби и мотиви во работната организација, но една централна потреба е да се постигне чувство на компетентност.
2. Мотивот на чувството за компетентност, иако постои кај сите луѓе, може да биде исполнет на различни начини од различни луѓе во зависност од тоа како оваа потреба е во интеракција со силните страни на другите потреби на поединците - како што се оние за моќ, независност, структура, достигнувања и припадност.
3. Мотивацијата за компетентност најверојатно ќе биде исполнета кога постои усогласеност помеѓу задачата и организацијата.
4. Чувството за компетентност продолжува да мотивира дури и кога е постигната целта на компетентноста; штом ќе се постигне една цел, се поставува нова, повисока.

Додека централната точка на овие точки е јасна од претходната дискусија на студијата, може да се направи одредена елаборација. Прво, идејата дека различни луѓе имаат различни потреби е добро разбрана од психолозите. Сепак, премногу често, менаџерите претпоставуваат дека сите луѓе имаат слични потреби. Но, во многу други димензии на личноста, поединците се разликуваат и овие разлики ќе одредат како одредена личност ќе постигне чувство на компетентност.

Така, на пример, луѓето во фабриката во Акрон се чини дека се многу различни од оние во лабораторијата Стоктон во нивните основни ставови кон несигурноста, авторитетот и односите со нивните врсници. И бидејќи тие имаат различни модели на потреби по овие димензии и двете групи се високо мотивирани со постигнување компетентност од сосема различни активности и поставувања.

Иако постои потреба дополнително да се истражи како луѓето кои работат во различни услови се разликуваат во нивната психолошка структура, една важна импликација на теоријата на непредвидени ситуации е дека не само што мора да бараме усогласеност помеѓу организацијата и задачата, туку и помеѓу задачата и луѓето и помеѓу луѓе и организација.

Дополнителна точка која бара елаборација е дека чувството за компетентност никогаш навистина не се смирува. Наместо тоа, вистинското задоволување на оваа потреба е во самиот успешен настап, без намалување на мотивацијата кога се постигнува една цел. Бидејќи чувствата на компетентност на тој начин се зајакнати со успешно извршување, тие можат да бидат поконзистентен и сигурен мотиватор отколку платата и придобивките.

## Импликации за менаџерите

Се чини дека главната менаџерска импликација на теоријата на непредвидени ситуации лежи во одговарањето задача-организација-луѓе. Иако оваа меѓусебна врска е сложена, најдобрата можност за менаџерско дејствување, веројатно е приспособувањето на организацијата да одговара на задачата и луѓето. Ако се постигне такво вклопување, се чини дека резултираат и ефективни перформанси на единицата и повисоко чувство на мотивација за компетентност.

Менаџерите можат да го започнат овој процес со разгледување на тоа колку е сигурна задачата, колку често има повратни информации за извршувањето на задачите и кои цели се имплицитни во задачата. Одговорите на овие прашања ќе ги водат нивните одлуки за дизајнот на хиерархијата на управување, специфичноста на работните задачи и користењето на награди и процедури за контрола. Селективното користење на програмите за обука и општото нагласување на соодветните стилови на управување ќе ги придвижат кон усогласување со задачата и организацијата.

Сепак, дури и со ограниченото знаење, постојат индикации дека луѓето постепено ќе гравитираат во организации кои одговараат на нивните посебни личности. Менаџерите можат да му помогнат на овој процес со тоа што ќе станат посвесни за тоа кои психолошки потреби најдобро одговараат на достапните задачи и на организациската поставеност и со обидот да ги обликуваат критериумите за избор на персонал за да ги земат предвид овие потреби.

Накрај се поставува прашањето: Кој организациски пристап е најсоодветен со оглед на задачата и вклучените луѓе?

За многу претпријатија, со оглед на новите потреби на помладите вработени за поголема автономија и брзите стапки на социјални и технолошки промени, можеби е најсоодветен попартиципативниот пристап. Но, сепак ќе има многу ситуации во кои е пожелна поконтролирана и формализирана организација. Таквата организација не мора да биде принудна или казнена. Ако има смисла за вклучените поединци, со оглед на нивните потреби и нивните работни места, тие ќе го сметаат за наградувачко и мотивирачко.

## Заклучок

## Користена литература

- Човечката страна на претпријатието - Даглас Мек Грегор
- Организација и животна средина - Пол Р. Лоренс и Џеј В. Лорш
- Индустриска организација: теорија и практика - Џоан Вудворд
- Управување со иновации - Том Барнс и Г.М. Сталкер
- Нечовечки организации - Харолд Џ. Левит
- Егото и реалноста во психоаналитичката теорија - Роберт В. Вајт,
- Внатрешно организациско моделирање и мотивација за чувство на компетентност - Џон Џ. Морс