МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Магистерски труд

МЕНАЏМЕНТ ВО УСЛОВИ НА КРИЗА ПРЕДИЗВИКАНА ОД ВИРУСОТ КОВИД-19

Кандидат: Вероника Наумовска

Број на индекс: м191013
Ментор: проф. д-р Љупчо Вчков

Свети Николе, 2021

На англиски јазик

Crisis management caused by the Covid virus 19

На руски јазик

Антикризисное управление, вызванное вирусом Covid-19

Апстракт

Магистерската теза под наслов „Менаџмент во услови на криза предизвикана од вирусот Ковид-19“ дава преглед и анализа на манифестациите на состојбата на криза во едно претпријатие и ја опишува важноста и улогата на менаџментот во кризни услови, кога претпријатието работи во специфични услови. Кризата е непредвидлив настан што може негативно да влијае на перформансите на организацијата и економијата како целина. Со цел успешно управување со кризната состојба потребно е да постои план за криза, кој специфицира како организацијата, општеството или државата ќе управуваат со кризата. Ниту една држава или организација не е иста. Од оваа причина е потребно да се пристапи кон управување со кризи во согласност со природата, насоката и интензитетот на кризата и во овој контекст да се утврди кој, кога и какви информации треба да собере, за да се утврди како да се одговори на кризата. Во секоја криза има елемент на изненадување, а тоа е неизбежно, без оглед на тоа колку е подготвено претпријатието. Овде особено се мисли и на предвидувањето за појавата на нова пандемија на корона-вирусот. Иако досега постоеле епидемии, во поново време не се случила пандемија на светско ниво. Никој не очекуваше дека Ковид-19 ќе се шири низ целата планета за помалку од три месеци, што само по себе ги менува работите на секое ниво. Последиците што „времето на вирусот корона“ ќе ги остави врз светот и домашната економска состојба се незамисливи во овој момент. Мерките за самоизолација и социјалното дистанцирање го сменија начинот на работа и функционирање на повеќето компании, а со тоа кризниот менаџмент стана приоритет за справување со оваа ненадејна криза повеќе од кога било. Доколку нема добро спроведен кризен менаџмент, ризикот се зголемува, а со лоши одлуки, менаџерот се става себеси, организацијата или трето лице, во секој случај, во непријатна и подредена позиција. Добриот кризен менаџмент може, ако не да ги спречи, да ги ублажи ефектите од кризата и да го насочи и олесни донесувањето на одлуки за управувањето со кризата. Целта на истражувањето е да се утврди специфичноста и улогата на кризниот менаџмент во услови на постоење на криза предизвикана од вирусот Ковид-19.

Клучни зборови: човечки ресурси, управување, криза, кризен менаџмент, Ковид-19, пандемија, влијание, претпријатие.

Abstract

The master thesis entitled "Management in crisis conditions caused by the Covid-19 virus" provides an overview and analysis of the manifestations of the crisis situation in an enterprise and describes the importance and role of management in crisis conditions, when the company operates in specific conditions. The crisis is an unpredictable event that can negatively affect the performance of the organization and the economy as a whole. In order to successfully manage the crisis, it is necessary to have a crisis plan, which specifies how the organization, society or state will manage the crisis. No country or organization is the same. For this reason, it is necessary to approach crisis management in accordance with the nature, direction and intensity of the crisis and in this context to determine who, when and what information should be collected to determine how to respond to the crisis. In every crisis there is an element of surprise, and that is inevitable, no matter how prepared the company is. This is especially true of the prediction of a new pandemic of the coronavirus. Although there have been epidemics so far, a global pandemic has not occurred in recent times. No one expected Covid-19 to spread across the planet in less than three months, which in itself changes things at every level. The consequences that the "time of the corona virus" will have on the world and the domestic economic situation are unthinkable at this moment. Measures of self-isolation and social distancing have changed the way most companies work and function, making crisis management a priority for dealing with this sudden crisis more than ever. If there is no well-managed crisis management, the risk increases, and with bad decisions, the manager puts himself, the organization or a third party, in any case, in an awkward and subordinate position. Good crisis management can, if not prevent, mitigate the effects of the crisis and guide and facilitate decision-making towards crisis management. The aim of the research is to determine the specificity and role of crisis management in conditions of crisis caused by a pandemic caused by the Covid-19 virus.

Keywords: human resources, management, crisis, crisis management, Covid-19, pandemic, impact, enterprise.

Содржина:

1. ВОВЕД 10

2. РИЗИЧЕН СВЕТ 16

2.1. Ризично општество или во потрага по изгубената сигурност 16

2.2. Дефинирање на кризата 18

3. СОВРЕМЕНИ КОНЦЕПТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ 22

3.1. Поим и значење на менаџментот 22

3.2. Менаџмент и лидерство 24

3.3. Важноста на човечките ресурси во управувањето 29

4. КРИЗИ И КРИЗЕН МЕНАЏМЕНТ 33

4.1. Поим за криза 33

4.2. Промени 35

4.3. Видови кризи 40

4.4. Влијание и предвидување на кризите во работењето 44

4.5. Причини и знаци кои предупредуваат на кризи 46

5. Стратегии во услови на криза 50

5.1. Улогата на менаџментот во услови на криза 54

5.2. Иновативност во управувањето (менаџирањето) 59

5.3. Компетенции на менаџерот за кризи 61

5.4. Концепт за управување со кризи 64

5.5. Управување (менаџирање) со стратегијата во кризни услови 66

5.6. Посткризна проценка 66

6. РАБОТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА ВО УСЛОВИ НА ПРОМЕНА 72

6.1. Прифаќање на промените во организацијата 72

6.2. Деловното работење на организацијата во услови на криза 76

6.3. Природата на промените и последиците од нив 81

7. КОВИД-19 – НОВ ПРЕДИЗВИК 89

8. ИСТРАЖУВАЊЕ, АНАЛИЗА И ОЦЕНА НА РЕЗУЛТАТИТЕ 97

8.1. Хипотетичка рамка 97

8.2. Истражување 97

8.3. Улогата на МЧР во адаптацијата на работната сила 99
8.4. Ефектите од кризата Ковид-19 врз македонските компании 101
8.5. Постапка за собирање податоци 105
8.6. Инструмент за собирање податоци 106
8.7. Интервју со експерти 106
8.8. Примерок 109
8.9. Анализа на податоци 111
8.10. Наоди од истражувањето и дискусија 111
8.11. Главни пречки за МЧР во врска со работната сила 113
8.12. Идните улоги на МЧР 116
9. ЗАКЛУЧОК 118
БИБЛИОГРАФИЈА 122

„Слабите ќе умрат брзо. За да успееме, треба да дејствуваме побрзо. Колку подолго чекаме и го одложуваме решавањето на проблемите, толку е поголема веројатноста да мора да биде реактивни, а тоа е како да се вози напред гледајќи кон назад“.

Dr. Ichak Kalderon Adizes: How to Manage in Times of Crisis

1. ВОВЕД

Во историската практика не постои претпријатие кое не се соочило со некаков вид деловна (финансиска) криза во некој период од постоењето и во остварувањето на деловните цели. Кризата, особено кризата на претпријатијата, станува наше секојдневие. Сведоци сме на вести за пропаѓањето на многу претпријатија поради лошо менаџирање во кризни ситуации. Ситуацијата е тешка и тажна без оглед на тоа за какви претпријатија станува збор: микро, мали, средни или големи претпријатија. Во овој тежок период на криза предизвикана од пандемијата со вирусот Ковид-19, има многу претпријатија со долгогодишна традиција кои западнаа во криза. Во литературата за менаџмент и во практиката, кризниот менаџмент е посебна форма на управување на претпријатија од најголем приоритет чија задача е да ги совлада или избегне сите оние процеси кои го загрозуваат опстанокот на фирмата.

Треба да бидеме подготвени за препознавање на првите симптоми на криза и пропаѓање на претпријатијата додека ситуацијата не ескалирала, иако сè се одвива бавно. Кризата е состојба во организацијата која настанува со дејствување на еден или повеќе неповолни настани кои предизвикуваат проблеми во работењето, а се манифестира со намалување на приходите, губитоци, намалување на обемот на работа и намалување на ликвидноста со што се загрозува егзистенцијата на претпријатието. Зборот „криза“ (грчки κρίση, krísi, порано и κρίσις, krísis) најпрво значел: мислење проценка, одлука, а подоцна повеќе имал значење на заострување. Криза е всушност, проблематична пресвртна точка поврзана со донесување одлука.

Според различни дефиниции, кризата му пречи на нормалниот тек на работењето, и таа не може да биде нормален дел од работењето. Кризата не мора да биде катастрофална за постоењето на организацијата за таа да престане со работа или да исчезне, но треба да се биде внимателен и да се планира дека ќе се случи најлошото за да се биде подготвен на сè.

Кога станува збор за забавување на економските процеси односно кризна состојба во економијата мислиме и на моменталната ситуацијата со вирусот Ковид-19, поради кој многу претпријатија претрпеа финансиска штета. Меѓународниот монетарен фонд (ММФ) предупредува дека глобалната економија може да претрпи тежок удар и да се соочи со најголема криза по Големата депресија во 30-тите години на минатиот век и дополнува дека владите и здравствените власти мора да работат заедно за да спречат полошо сценарио. Во извештајот на ММФ се вели дека пандемијата го втурнала светот во криза каква што не е видена досега и додаде дека продолжувањето на пандемијата ќе ја тестира можноста на владите и централните банки да ја контролираат кризата. Иако, Меѓународниот монетарен фонд во најновиот Светски економски изглед (World Economic Outlook) го пофали брзиот и обемен одговор на кризата во земји, како: Велика Британија, Германија, Јапонија и САД, сепак, предвидува дека ниту една земја нема да ги избегне падот и рецесијата.

Глобалната економска криза ќе доведе до драматично зголемување на бројот на невработени, на бројот на вработени кои живеат во услови на сиромаштија, како и на оние кои се вбројуваат во ранливи категории вработени, изнесува Меѓународната организација на трудот (МОТ) во својот годишен извештај „Глобални трендови во вработеноста“ (Global Employment Trends – GET). Извештајот предвидува пораст на невработеноста за 18 до 30 милиони во светски рамки, со можност, ако ситуацијата продолжи да се влошува, бројката да достигне 50 милиони.

Според истиот извештај, околу 200 милиони работници, претежно во земјите во развој, можат да се најдат во услови на крајна сиромаштија. „Пораката на МОТ е реалистична, а не панична. Соочени сме со глобална криза на работните места. Многу влади се свесни за состојбата и преземаат мерки, но за да се избегне светска социјална криза потребна е одлучна и координирана акција. Напредокот во сузбивањето на сиромаштијата е неуедначен, а средните класи ширум светот се сè послаби. Политичките и безбедносните последици се застрашувачки. Кризата дополнително го нагласува значењето што МОТ го придава на концептот на достоинствена работа. Многу елементи на концептот можеме да ги пронајдеме и во сегашните мерки за поттикнување на новите работни места, јакнење и

проширување на социјалната заштита и давање на поголемо значење на социјалниот дијалог“.

Денешниот деловен свет е сложен и се движи со брзо темпо. Глобализацијата, технолошкиот напредок и демографските промени им донесоа на многумина нови предизвици – зајакнување и поврзување на луѓето и создавање на жив и разновиден свет. Меѓутоа, овие трендови создадоа и сложеност за многу организации: локалните случувања за брзо време, може да добијат глобално значење; иновациите многу полесно излегуваат од локалните граници; има демографски промени наспроти растечката глобална популација; достапноста на квалификувани вработени опаѓа во многу земји создавајќи борба за таленти итн. Сите овие промени, ги присилуваат организациите брзо да се прилагодат кон трендот или ако не го сторат тоа, ризикуваат да бидат застарени. Покрај константните промени на деловниот амбиент условен од: технолошки, економски, демографски, политички и општествени услови, во современиот свет повремено настануваат економски кризи предизвикани од одредени бизнис, економски или политички модели кои не се прилагодиле на новонастанатите околности или се одраз на краткорочен бизнис кој тежи кон што поголем профит.

Таквите кризи имаат далекусежни последици за светската економија. Последна таква криза се случи во 2009 година, предизвикана од работата на американските финансиски институции. Последиците се познати како светска криза која предизвика низа промени во регуларното опкружување. Од 2009 година, бизнис и економските резултати се под влијание на промените на политиката на владата – од стимулации до мерки за штедење за ублажување на монетарната политика. Владите продолжуваат да го стават фокусот во границите на националното, а деловниот свет, инвеститорите и пазарот сè повеќе работат надвор од границите. Усклaдувањето на променливите прописи на национално и меѓународно ниво, станува сè посложено. Економската криза трае долго, а патот до опоравување од неа е бавен. Комбинацијата на бавен раст на организациите и брзите промени се неизедначени и остануваат предизвик за многу компании. Гледајќи визионерски кон иднината, можеме да заклучиме дека темпото на промени ќе продолжи. Но, добрите организации пред себе ќе

постават предизвик одново да ја преиспитаат својата улога во светот, својата мисија и вредности. „Квалитетниот менаџмент станува развоен ресурс, но и развојно ограничување, бидејќи живееме во време кога иднината станува магичен поим, околу кој се вршат глобални економски, политички и технолошки престројувања“ (Božinov, Langović, 2001).

Некои побрзи промени во опкружувањето се предизвикани од големата економска криза, која започнува кон крајот на 20-тиот век, а ескалираше во почетокот на 21 век. Во време на економска криза, организацијата интензивно се насочува кон внатрешните ресурси. Во менаџментот на човечки ресурси, центар е човекот – работник односно човекот – создавач. Со човечките ресурси (човечкиот капитал) сè започнува, бидејќи човековите идеи придвижуваат сè, менуваат, иновираат, развиваат и поттикнуваат на нови активности кои се разновидни, сложени и бараат добра организација и нејзина контрола, како и контрола на извршување, сè со цел да се добијат квалитетни резултати. Светската криза е генерирана во финансискиот сектор во кој предизвика големи промени на глобално ниво. Длабоко потресени поради најновата криза, финансиските организации мораат да се прилагодуваат кон построги и поригорозни регулаторни услови на глобално и на локално ниво. Во време на криза, особено доаѓа до израз квалитетот на внатрешниот менаџмент и односот кон: идеите и резултатите на поединците, групата, одделенијата, тимовите, организацијата, како и тежнеењето кон квалитет за сите надворешни корисници на услуги. Краен резултат на сите активности на менаџментот на сите нивоа е профитот, кој во услови на криза тешко се обезбедува. Промените се неизбежни и тие се резултат на еволуирањето, а дејствуваат врз поединецот без разлика дали е тој давател на услуги или е примател на услуги. Изразените промени поставуваат нови барања кои ги диктираат односите, комуникацијата и лидерството во институциите. Предмет на ова истражување е согледувањето на ефектите од преземените мерки на раководителите за човечки ресурси како и улогата, функцијата и позицијата на менаџментот за човечки ресурси во зачувувањето на клучните компетенции, како и лојалноста и посветеноста на вработените во период на криза. Ќе го разгледаме изборот и оправданоста на применетите мерки од агол на краткорочни и долгорочни ефекти, а особено внимание ќе се обрати на: отпуштањето на вработените, замрзнувањето или

намалувањето на платите, бенефициите на вработените, намалувањето или замрзнувањето на буџетот за обука и развој на вработените, зголемените понуди за практика и ангажирање на волонтери, како и други мерки.

Во истражувањето ќе бидат опфатени повеќе јавни и приватни институции во Република Северна Македонија, кои се погодени од кризата со вирусот Ковид-19. Реагирајќи на постојната криза, овие институции се принудени да го намалат обемот на работа и на вработени и да се прилагодуваат на новонастанатата ситуација. Во тој контекст, се поставува прашањето за нивниот однос кон човечките ресурси и вистинските ефекти од преземените мерки за стабилност и подобрување на деловните перформанси. Со оглед на тоа дека пандемијата ја погоди и светската економија, тоа се прелеа и на домашните претпријатија, а мерките кои се земени на покус рок можеби функционираат, но гледано долгорочно негативно ќе влијаат врз вработените, предизвикувајќи: незадоволство, намалена продуктивност, нелојалност на оние вработени кои остануваат во фирмите, недоверба кон менаџментот, трошоци за селекција и обука на нови луѓе. Повеќето од претпријатијата кои ќе бидат предмет на ова истражување се занимаваат со услужни дејности и тие се тесно врзани за човечкиот капитал, односно компетенциите на луѓето се нивната најголема вредност така што ова истражување има за цел да прикаже реална слика за спроведувањето на мерките за надминување на кризата. Исто така, има цел и да се пронајдат алтернативни решенија за надминување на настанатите тешкотии, како на пример, одговорно реструктурирање. Врз основа на анализите на податоците и споредбите со некои европски практики за управувањето со човечки ресурси, ова истражување ќе понуди препораки за унапредување и решавање на акутните проблеми, намалување на трошоците во сферата на менаџментот на човечки ресурси, кои нема да остават долготрајни негативни последици во претпријатијата и кои ќе обезбедат функционирање на претпријатијата и кога ќе заврши кризата. Во таа смисла, посебно внимание ќе биде обратено на воведувањето флексибилно или скратено работно време, како алтернатива за отпуштање на вработените или вложување во обука на вработени која за цел има стекнување нови знаења, односно унапредување на

нивната стручност за да можат да одговорат на новонастанатата ситуација, како за време на кризата, така и по нејзиното завршување.

Во ова истражување, почетна точка се теоретските поставки врз чија основа ќе се изгради научно истражување за справување со кризни ситуации за време на пандемија со вирусот Ковид-19. Исто така, се опфатени и активностите на кризниот менаџмент и значењето на информацијата за кризниот менаџмент кога тој функционира во вонредна состојба. Но, најпрвин да ги разгледаме околностите и да ја дефинираме кризата.

2. РИЗИЧЕН СВЕТ

2.1. Ризично општество или во потрага по изгубената сигурност

Кризите се една од константите низ човечката историја. Нивните имиња и датуми означуваат епохи, а под нивно влијание се променија општествата и културите. Денес, на почетокот на 21-от век, човечкото знаење се мултиплицира многу брзо, а човековата моќ над природата како да е неограничена. Сепак, современиот човек сè уште живее и денес, како што вели Урлих Бек, во „Ризично општество“, опсесивно загрижен за неговата безбедност и многу чувствителен на најмал знак за нејзино загрозување.

Токму Бек го формулира овој термин во 1986, по себе нарекувајќи ја својата книга. Овој термин, според него, опфаќа една епоха на современото општество која не само што ги отфрла традиционалните облици на живот, туку и се опира на споредните ефекти на успешната модернизација и тешко разбирливите опасности кои погодуваат сè и од кои никој не може адекватно да се осигура (Beck, 1992). Според него, ризикот има „разорна моќ на војна“. Јазикот на опасноста е инфективен и го менува обликот на социјалната нееднаквост: социјалната беда е хиерархиска, а новата опасност демократска. Таа ги погодува и богатите и моќните. Потресите се чувствуваат на сите полиња на општеството. Пазарите колабираат, правниот систем не ја регистрира фактичката состојба, владите стануваат предмет на обвинениј а и истовремено, стекнуваат нови простори за акција. Стравот го одредува ставот спрема животот. Сигурноста ја потиснува слободата и еднаквоста од највисоката позиција на скалата на вредности. Доаѓа до заострување на законите, до навидум рационален „тоталитаризам за одбрана од опасноста“ (Beck, 1992). Токму она што ни се случува денес.

Илузијата за неповредливоста на големите и моќните беше разбиена од настанот на 11 септември, кога стана јасно дека дури и најмоќните не се сосема сигурни. Новите софистицирани технологии, носат со себе нови можности за катастрофални настани. Според некои автори, тие нужно, порано или подоцна, доведуваат до катастрофа, поради нивната сложеност и силна поврзаност. Последиците од некои од овие технологии, како што

е генетскиот инженеринг, не можат да се замислат ниту од денешна перспектива. Големите урбани конгломерации и сè посложените инфраструктури, ја зголемуваат ранливоста на заедниците и водат кон класичните природни катастрофи. Исто така, современиот свет, иако најтесно поврзан во својата историја досега, и по славниот пад на Берлинскиот ѕид и создавањето на нови наднационални интеграции, е далеку од тоа да биде хармонична заедница. Сè уште присутните длабоки структурни поделби на богати и сиромашни, како и на разни други основи (културни, расни, племенски, етнички, религиозни) на „наши“ и „нивни“ предизвикуваат различни видови на социјално произведени кризи. Конечно, моќта и богатството како основни „вредности“ на модерната цивилизација, засновани врз одредени архетипски обрасци на човекот како господар на природата кој има апсолутен онтолошки приоритет, ја доведуваат нашата планета и животот на неа на работ на пропаста, за што сведочи и глобалното топење и климатските промени, кои можат да доведат до ново ледено доба.

Кризите се, всушност, апстрактни концепти за многу конкретни настани кои можат многу брзо да турнат одредена заедница, нација или целиот свет во состојба на хаос. Овие реални и разорни настани, претставуваат предизвик за социјалните, политичките и владејачките елити и ја доведуваат во прашање филозофската, социјалната и моралната природа на политичките лидери, општеството и светската заедница, предизвикувајќи промени чиј интензитет порано беше незамислив. Спомените за немирите во Брикстон, катастрофата на Челинџер и Чернобил, епидемијата на СИДА... се придружени со страв, тага и гнев, но и со прашања: Зошто се случи тоа? Дали можеше да се избегне катастрофата? Кој е одговорен? Одговорите често се нецелосни, доказите не се целосно достапни за увид, а јавноста има тенденција да заборави брзо.

Европскиот континент отсекогаш бил место на криза. Неговата историја е полна со примери во учебниците за разни кризи што може да се замислат од класичните епидемии на заразни болести до сите форми на модерното војување, од длабоките економски кризи до современиот тероризам, од сериозните еколошки закани до нуклеарните катастрофи, од лудите крави до „милениумската бубачка“. Бидејќи националните влади многу полека

стануваат свесни за клучната важност за воспоставување на соодветни институционални капацитети за управување со кризи, на повидок се појавуваат нови кризи.

Сепак, мора да се наведе дека нашата идеја за кризи еволуираше. Поимот за катастрофа и уништување како Божја казна е повеќе или помалку застарен (иако дури и денес многу Африканци зборуваат за СИДА во овие термини). Рационално-научното објаснување на причините, моделите и карактеристиките на кризите доминираат во модерното размислување.

Кризите и катастрофите ќе продолжат да нè изненадуваат и во иднина. Не сакаме да се случуваат овие настани, а сепак се случуваат. Не очекуваме да се случат токму сега, а тие секогаш се случуваат во многу несоодветен момент. Не очекуваме дека ќе се случат токму кај нас, а тие се случуваат и овде во нашата земја.

Време е сериозно да ги сфатиме овие настани, да започнеме да учиме од нив и да започнеме со примена на ова знаење со цел да се избегнат вакви настани во иднина или барем да се ограничат нивните штетни последици. Токму во тоа е и значењето на воспоставување на кризниот менаџмент како ново поле на истражување и научна дисциплина.

Менаџерите за кризи не можат да ги изменат ваквите настани ниту да ја канализираат кризата. Сепак, до одреден степен може да реагираат за да го обезбедат најмалиот можен удар врз угледот на нивната компанија, на пример, потоа да објаснат што се случило, дали биле преземени сите мерки за да не дојде до непосакувани настани, да ги ограничат нивните штетни последици, а воедно и да ја убедат јавноста дека нема да се повтори.

2.2. Дефинирање на кризата

Светската здравствена организација го прогласи вирусот корона (КОВИД-19) за глобална пандемија и светот влезе во најголемата криза по Втората светска војна. Точно, проблемот со вирусот Ковид-19 беше познат на светската јавност неколку месеци пред

прогласувањето на глобалната пандемија (ноември 2019 година во Кина). Првите „позитивни“ пациенти во Европа и во нашиот регион се појавија во март 2020 година.

Според Worldometer, кој ги дава најновите информации за бројот на заразени со корона-вирусот ширум светот, се наведува дека 500.542 лица биле заразени со корона во светот. Податоците покажуваат дека досега се починати 22.334 лица како резултат на инфекција со корона-вирусот. Во Кина имало 81.285 случаи на инфекција со коронавирус. По Кина, највисока е стапката на заболени во САД – 74.422, а во Италија е проследена со 74.386 случаи. По Италија, најзаразени од овој вирус има во: Шпанија – 56.197, потоа Германија – 41.519, Иран – 29.406, Франција – 25.233 и Швајцарија – 11.712. Вирусот досега е регистриран во повеќе од 200 земји во светот.

Имајќи го предвид размерот на проблемот на кој се однесуваат споменатите статистички податоци, но и другите последици, особено оние од социјален, економски, безбедносен и друг аспект, се поставува прашањето дали „светскиот менаџмент“ навреме реагираше на првите знаци на кризата и како реагираше, т. е. управуваше со овој кризен процес. Современата светска литература има научен поглед и модел на управувањето со кризи. Второ прашање се актерите. Дали оваа генерација на образовани лидери и менаџери е способна за управување со кризи? Дали е точна констатацијата дека сме на глобално ниво во криза на управувањето и криза на лидерството?

Поради зголемениот број несреќи и кризи, кризната комуникација има стратешко место во животот на институциите во последните неколку години. Експертите предупредуваат дека кризата може да има различни форми. Најчувствителни гранки за избувнување на криза се секако оние што се занимаваат со храна, пијалаци и лекови, придружени со: воздушен и поморски транспорт, железници, хемиска индустрија, нуклеарни централи, рафинирање и транспорт на нафта, нафтоводи и гасоводи, електрани, рударство, градежништво и други. Сепак, ова не се единствените области на криза. Криза може да се појави и во: спортска организација, клуб, државни институции, политички партии, друштва, здруженија, всушност, во сите области на човечката комуникација. Постои и лична криза. Кога зборуваме за криза, тогаш покрај несреќи поврзани со загрозување или

губење животи, мислиме и на финансиски кризи, административни кризи, кризи на резултат, на етика итн.

Од сето погоре, јасно е дека управувањето со кризната комуникација е едно од најкритичните области на модерната комуникација. Ефикасното управување со кризи ги штити компаниите и нивната репутација, а понекогаш може да значи и нивно преживување. Затоа, клучна премиса за управувањето со кризи е подготвеноста, но и препознавањето на кризата пред таа да се појави. Во денешното доба на информации и комуникација, клучно е, кога ќе се појави криза, да се разбере улогата на комуникаторот.

Сепак, прво треба да се даде одговор на прашањето: што е криза?

Криза е непредвидлив настан што може негативно да влијае на перформансите на организацијата и економијата како целина. Како кризата, во зависност од обемот, може да влијае на сите аспекти на животот на една индивидуа или на целата популација, и со неа, повторно во зависност од обемот и значењето, можат да се справат поединци, менаџери од различни организации и нивоа, политичари, земји и целиот свет, доколку е глобална криза. За успешно управување со кризната состојба, потребно е да се има план за криза, кој специфицира како организацијата, општеството или државата ќе управуваат со кризата.

Терминот информации обично има општо значење, а на самата информација се гледа како квантифицирано и мерливо известување. Традиционалниот пристап кон информациите се напушта, па денес информациите се следат преку ИТ-секторот, каде што покрај квалитетот, акцентот е ставен и на ефикасно складирање и враќање на информациите, како најскап ресурс. Без разлика дали станува збор за економија, технологија, секојдневен живот или која било друга област, тој што поседува информации, има предност пред оној што ги нема на располагање.

Високата цена на непостоење на информации, првенствено се јавува при донесувањето одлуки, кои се многубројни и непредвидливи во време на криза. Доколку нема квалитетни и добро избрани информации, ризикот се зголемува, а со лоши одлуки менаџерот се става себеси, организацијата или трето лице во непријатна и подредена

позиција за секое прашање. Информациите мора да бидат достапни во вистинско време, односно кога е донесена одлуката или пред да се донесе таа, па следниве варијабли се разгледуваат за да се утврди вредноста на информациите: специфичност на времето, специфичност на знаењето и условите за употреба. Добро информирана, точна и навремена информација може, ако не да спречи, барем да ги ублажи ефектите од кризата и да го насочи и олесни донесувањето одлуки кон управувањето со кризата.

Кризата може да се набљудува преку четири фази (Fink, 1986), имено: предфаза (се јавува кога ќе се појават првите симптоми на кризата и страв од тоа што може да се случи, така што овој период треба да се сфати сериозно затоа што ако не се забележат предупредувањата, може да се случи таа криза да се појави брзо и неочекувано и да го доведе управувањето во ситуација на целосна штета); акутна фаза (точка кога не постои можност за враќање од кризата); хронична фаза (во текот на оваа фаза се прават истраги, објаснувања и ревизии); фаза на одлука (потребно е да се контролира и утврди најбрзиот и најрационален начин да се донесе одлука).

Информациите ги следат и бизнисот и науката, од врвот до дното, испреплетувајќи се низ сите сфери на знаење, деловно работење и животот. Теоријата на информации стана мост што ги поврзува сите науки и сите сфери на деловната активност. Информациите се пренесуваат до медиумите, како современи форми на комуникација. Денес, да се биде неписмен во медиумите, значи неможност за пристап до информации на време, во обем и квалитет неопходен за секојдневно функционирање.

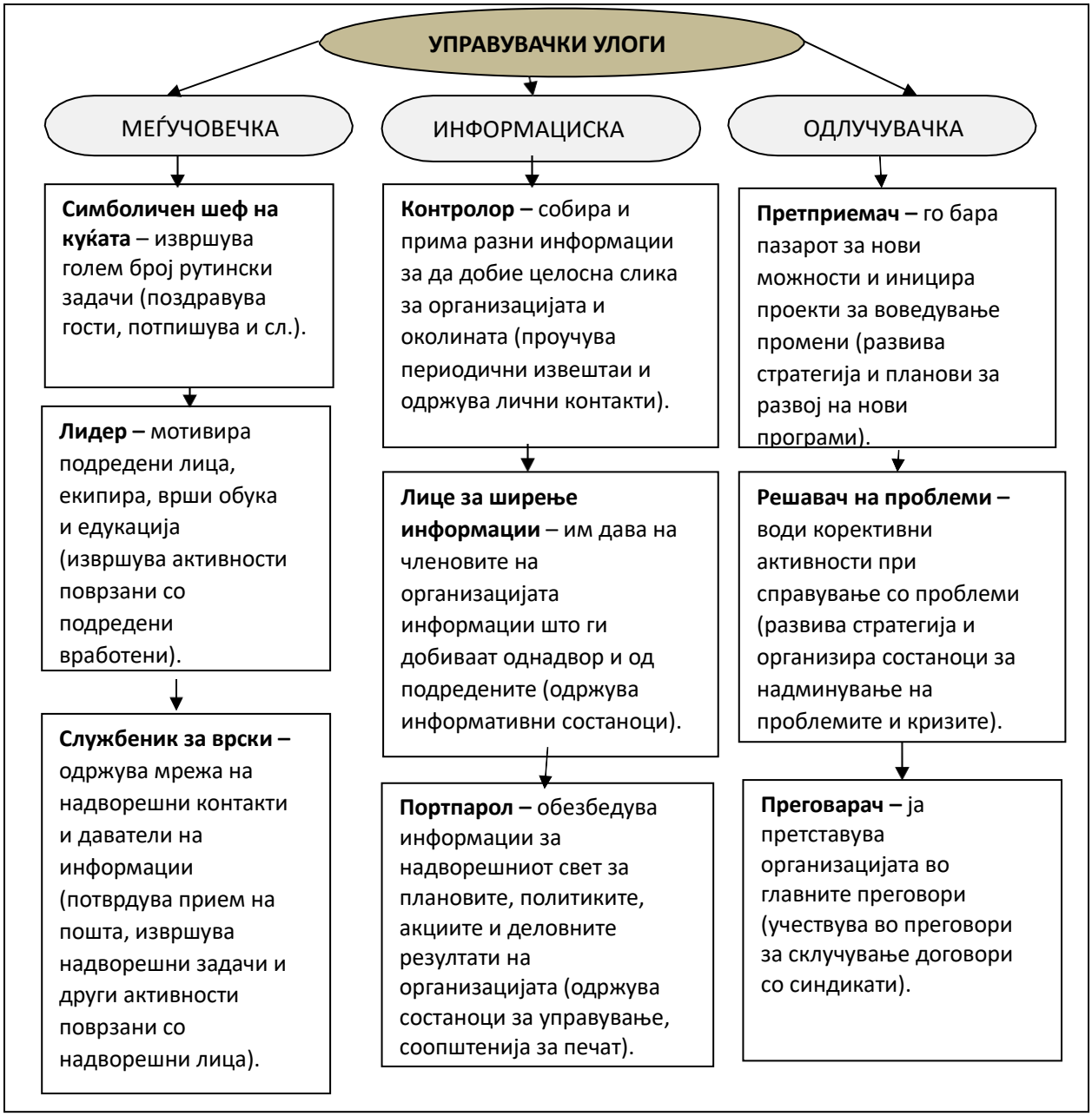
3. СОВРЕМЕНИ КОНЦЕПТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ

3.1. Поим и значење на менаџментот

За управувањето (менаџментот) може да се каже дека претставува процес на обликување и одржување на околината во која поединците, работејќи заедно во групи, ефикасно ги постигнуваат избраните цели. Тоа е процес на насочување на однесувањето на другите кон извршување на одредена задача, активност на насочување на постигнување на одредени цели, процес на координација на факторите на производство или деловно работење, со цел да се постигнат одредени цели (Шкртиќ 2008).

Менаџерите исполнуваат различни улоги во нивното функционирање.

Mintzberg (1973) преку своите студии дефинира различни, но многу поврзани улоги на управување, што е претставено во табелата (Слика 1).



Слика 1. Управувачки улоги

Извор: Mintzberg H. (1973). The Nature of Managerial Work, Harper&Row, New York p. 159

3.2. Менаџмент и лидерство

Лидерите отсекогаш играле важна улога во иницирањето промени и процеси во групата. Лидер е индивидуа, важен член на групата кој има значително влијание врз членовите на групата во однос на верувања, емоции, мислења и однесување. Тој е мотиватор, личност која ја насочува групата кон постигнување и на индивидуалните и на заедничките цели. За да може некој да биде лидер, тој мора да има мисија да ги иницира и охрабри оние што ги предводи. Лидерството не е работа, туку создавање и водење кон целта.

Лидерите се визионери, а нивниот креативен потенцијал може да се справи со прашањата и предизвиците што доаѓаат. Следниве карактеристики се неопходни за секој лидер (Haas & Tamarkin 1994):

- ***Треба да поседува техничко знаење*** – секој иден водач треба да покаже дека совршено знае барем еден дел од деловното работење на организацијата за да биде пример за следбениците;
- ***Лидерот треба да ги познава луѓето*** – два квалитети се исклучително важни, а тоа се комуникативноста и можноста за слушање бидејќи ниту една трансформација или воведување на промени не е успешна, доколку односите со луѓето се беспрекорни и конзистентни;
- ***Лидерот треба да биде учесник*** – доколку се разбере концептот на функционирање, проекцијата на иднината ќе биде пореална и порационална, а тоа е она што лидерот мора да го стори, да создаде визија и да создаде вредности;
- ***Лидерот треба да поседува вештина за проценка*** – лидерските вештини се учат во реалниот живот, врз основа на сопствените грешки и искуства во текот на целиот живот;
- ***Лидерот треба да има силен карактер*** – она што вели дека ќе го стори – мора да го стори;

- ***Лидерот треба да биде оптимист*** – лидерите треба да имаат надеж, да им веруваат на другите и обратно, да се свесни дека меѓусебната доверба е алка во бизнисот и клучна за опстанокот на целата организација;

- ***Лидерот треба да поседува рамнотежа*** – рамнотежата се однесува на: поседување самодоверба, техничко знаење, вештини за процена, карактер, оптимизам и доверба на начин што ќе овозможи да ги води луѓето. Сепак, секоја желба и промена мора да се контролира за да се постигне рамнотежа, а една ориентација не треба да загрозува друга;

- ***Лидерот треба да биде поддржувач на промените*** – оваа карактеристика на лидерот значи подготвеност да ризикува и да верува во промени, така што ќе ги направи полесни и побезболни.

Задачата на лидерите е да стекнат подредени кои ќе бидат спремни за соработка, но не само со контрола туку и со мотивација, а оние кои не можат да бидат мотивирани, треба да бидат исклучени од колективот. За да ја реализира моќта во една организација, потребна му е способност да користи изворите на моќ и мотивација за таа моќ да биде прифатена.

Ова значи дека, од една страна, се наоѓаат оние кои вршат одреден вид моќ, а од друга страна, има такви кои се подготвени да прифатат нечија моќ.

Постојат неколку видови моќ што лидерите ги имаат на располагање, а тоа се (Корда, 1992):

- ***Легитимна моќ*** – моќ што подразбира законски избран водач во согласност со прописите на организацијата, а може да се добие со назначување на одредена лидерска позиција. Ова е најчестата основа на моќ што се доделува на индивидуа, што предизвикува бројни последици и резултати, подобрува, наградува, одредува услови за работа, ги задоволува или не ги задоволува вработените. За овој тип на моќ може да се каже дека е принуден облик на моќ, што се манифестира преку награди и казни, додека за разлика од ова постои моќ што потсвесно се јавува, кога масите го имитираат водачот и го следат во она што го застапуваат;

- ***Стручна моќ*** – ја претставува моќта на експертите во својата професија, каде што тие, покрај образованието од оваа област, ја имаат и технологијата на процесот на деловниот систем;

- ***Референтна моќ*** – се рефлектира во способноста на водачот да воспостави наклонетост и почит кон другите членови на групата. Оваа моќ не произлегува само од нормативните акти, туку е резултат на почитување на лидерот од страна на вработените, кои чувствуваат пријателство кон него и доброволно ги следат неговите упатства.

  Лицето со референтна моќ служи како модел за однесување, и тоа е исклучително важно во ситуации кога следбениците имаат сомнежи и неодлучност;

- ***Моќ на команда*** – произлегува од гореспоменатата (референтна) моќ, која се потпира на институционалниот авторитет, кога лидерот и неговите подредени го почитуваат правилото на институционален ранг;

- ***Сила на принуда*** – се заснова на стекнување лојалност преку страв од казна. Каде и да се примени оваа моќ, односите во групата се нарушени и лоши, така што оваа моќ само понекогаш доведува до посакуваниот ефект. Силата на принуда не треба да стане правило на однесување на лидерот, бидејќи оваа форма на моќ има негативно влијание врз повеќето вработени, а самиот водач не може да ги принудува своите подредени да го усвојат однесувањето што им го наметнува, доколку не се мотивирани да го прифатат истото;

- ***Моќ на авторитет*** – многу често постои слаб избор на влијание и кога тој начин на влијание е нарушен, лидерите често прибегнуваат кон други извори на моќ за повторно да го воспостават своето влијание. Често моќта на принуда се користи за враќање на авторитетот.

Бас и Рецио (Bass, Reggio, 2006) го развија концептот на трансформациско лидерство што беше прифатен од многу менаџери. Трансформациското лидерство ги содржи следниве карактеристики: харизма, инспирација, интелектуална стимулација, индивидуално разгледување.

Во своето истражување, Големан (Goleman, 2000) открил врска помеѓу емоционалната интелигенција и деловните резултати. Тој поставил шест значајни стилови на лидерство. Исто така, истакнал дека овие стилови имаат значителен ефект врз организацијата и нејзините деловни резултати со текот на времето, при што некои даваат позитивни, а некои негативни ефекти.

Станува збор за следните стилови на лидерство:

- ***Принуден стил*** – умерено користен во кризни ситуации, корисен како начин за вработените кога се бараат брзи промени, но мора да се комбинира со други стилови за долгорочни позитивни резултати. Во случај овој стил да се користи предолго, резултатот може да биде недоверба и стрес;
- ***Авторитарен стил*** – е корисен кога е потребен пресврт и лидерот има кредибилитет и ентузијазам. Ова е визионерски стил на лидерство, функционира само кога лидерот е добро почитуван и респектиран од неговите соработници и ако е ентузијаст за потребните промени;
- ***Придружен стил*** – помага да се поправат нарушените односи и да се воспостави доверба. Може да биде корисен кога станува тешко во процесот на промена и кога луѓето се борат меѓу себе. Во секој случај, тој треба да се користи со други стилови кои можат да бидат ефективни, да ги почитуваат насоките и да создаваат напредок;
- ***Демократски стил*** – е ефикасен кога тимот ја знае ситуацијата подобро отколку што ја знае лидерот. Тимот е во состојба да излезе со идеја и план во кој лидерот станува модератор. Ова не е корисно за неискусни тимови бидејќи тие можат да влезат во маѓепсан круг;

- ***Мировен стил*** – може да се користи ефикасно со високомотивирани, компетентни тимови, но не доведува до долгорочни резултати ако се користи изолирано. Прекумерната употреба на овој стил, доведува до исцрпеност на персоналот кој се чувствува ненасочен и ненаграден.
- ***Стил на тренинг*** – погоден е ако има индивидуални потреби за нови вештини и знаења, како дел од тековниот процес на промена.

Кога се споредуваат лидерството и управувањето, треба да се нагласи дека никој нема предност во овој однос, а Нортхаус (Northouse, 2010) изјави дека тие се многу слични на многу начини затоа што користат влијание, работат со луѓе, се фокусираат на ефективни цели, подвизи и други заеднички карактеристики. Според Драфт (Draft & Lane, 2005), главната разлика помеѓу менаџерите и лидерите лежи во фактот на класичниот менаџерски контекст „менаџерите се мислители и работниците прават сѐ“, додека концептот за лидерство е: „лидерите и работниците мислат и работат, ги прошируваат своите умови и можности да погодат какви им се одговорностите за нивните одлуки и постапки“.

Котлер (Kotter, 1998) истакна дека улогите на менаџерите и лидерите се разликуваат. Тој за менаџерите рече: „Тие не прават планови, не решаваат проблеми, дури и не организираат луѓе. Она што тие го прават е подготвување на организацијата за промена и ѝ помагаат да се избори во борбата низ нив“. Тој идентификуваше три области што се типични за лидерите наспроти менаџерите:

- поставување цели наспроти планирање и буџетирање,
- работа со луѓе наспроти организирање и екипирање и
- мотивација на луѓе наспроти контрола и решавање на проблеми.

3.3. Важноста на човечките ресурси во управувањето

Самиот израз човечки ресурси се однесува на луѓето во организацијата, нивниот потенцијал и способностите што можат да ги обезбедат за да ги постигнат целите на самата организација. Менаџерите за човечки ресурси треба да бидат вклучени во активности поврзани со луѓе и треба да се стремат кон олеснување на соработката меѓу луѓето, со цел поуспешно постигнување на стратегијата на организацијата и спроведување на плановите на организацијата. Човечките ресурси придонесуваат за успех на организацијата на различни начини, но тие мора да се придржуваат до стратегијата на компанијата (Пржуљ, 2002). Начинот на кој организацијата ќе се подготви за кризата, како и како ќе реагира кога ќе се појави криза, зависи од луѓето и управувањето. Луѓето се оние кои реагираат позитивно или негативно на промените, па така управувајќи со нив е можно да се создаде клима во која промените ќе бидат прифатени со што помалку отпор.

Управувањето со човечки ресурси претставува најмалку 80 % од раководните функции, што е тешка и одговорна функција. Повеќето менаџери не сакаат да го прифатат фактот дека тие се несоодветни во однос на управувањето, дури и некои организации не сакаат да го прифатат фактот дека менаџерите мора да имаат континуирана обука и поддршка во врска со функцијата на управување со луѓе. Луѓето се најголемото богатство на организациите, од чиј квалитет и начин на управување во голема мера зависи деловниот успех. Успехот на една организација зависи од три групи на очекувања со кои се управува (Kermally, 2004): организациски очекувања, очекувања на вработените и очекувања на клиентите.

Денешната економска состојба и деловното опкружување се полни со конкуренција, предизвици и се предмет на промена, така што денес организациите не можат без управување со човечки ресурси. Со цел лесно прифаќање на промените во деловното опкружување, одделенијата за човечки ресурси не можат да функционираат со статичка улога, а трите улоги што практичарите на човечки ресурси мора да ги прифатат се (Senyucel, 2009):

- ***Традиционална улога*** – Практичарите на човечки ресурси, сметаат дека човечките ресурси треба да бидат вклучени во одлуките за промена и имаат тенденција да ја пренесат одговорноста за неуспехот на полето на високото управување. Тие веруваат дека причините за неуспех или работа под очекуваните резултати се повеќе социјално прашање, отколку прашање на човечки ресурси, така што тие не можат ефикасно да се справат со прашањата на вработените, бидејќи ги поврзуваат неуспесите со социјалните причини и не ги поврзуваат проблемите со нивното знаење, туку ги држат надвор од канцелариите за човечки ресурси;

- ***Улогата на асистент*** – Практичарите на човечки ресурси веруваат, а вработените создаваат организациска култура поради што е потребно вработените да бидат информирани, водени и обучени за да можат да го направат посакуваниот избор за долгорочна мотивација и посветеност на свој начин. Тие веруваат дека вработените имаат различни цели и потреби. Затоа, одделот за човечки ресурси треба да им служи на интересите на организацијата како целина и вработените треба да преземат одговорност за нивните активности.

- ***Улогата на учесниците*** – Практичарите на човечки ресурси ги земаат предвид и ги гледаат однесувањата и ставовите на вработените и се свесни дека не можат успешно да ја одржуваат организацијата врз основа на нивните сопствени ставови. Тие се гледаат себеси како визионери кои гледаат што треба да се направи и се обидуваат да влијаат врз одлуките на вработените според нивните ориентации. Предност на оваа улога е истакнувањето на комуникацијата како исклучително важна затоа што со воспоставувањето на ефективна комуникација помеѓу различни групи во организацијата, се презентираат нивните ставови. Затоа, практичарите на човечки ресурси, се трудат да ја зголемат својата популарност и кредибилитет.

Планирањето на човечките ресурси е процес со кој се утврдуваат идните човечки ресурси неопходни за исполнување на стратешките планови на организацијата и преземање на чекорите потребни за исполнување на овие потреби.

Процесот на планирање на човечки ресурси вклучува четири фази (Миликиќ, 2006):

1. ***Собирање на податоци за надворешно и внатрешно опкружување*** – Квалитетот на предвидување и планирање, секогаш се одредува според квалитетот на податоците и информациите врз основа на кои се врши предвидувањето. Собирањето на податоците е под влијание на факторите и на внатрешната и на надворешната средина;

2. ***Предвидување на понудата и побарувачката за човечки ресурси*** – По собирањето податоци за надворешно и внатрешно опкружување, се пристапува кон фазата на планирање, која вклучува предвидување на бројот на луѓе и занимања потребни на организацијата за да се постигне деловниот план, како и одговори на прашањата дали организацијата овие ресурси мора да ги добие на внатрешен или на надворешен пазар;

3. ***Прилагодување на понудата и на побарувачката на човечки ресурси*** – Нерамнотежата на понудата и побарувачката може да има два резултати: вишок – кога понудата е поголема од предвидената побарувачка и дефицит – кога проектираната побарувачка е поголема од предвидената понуда;

4. ***Следење, евалуација и корекција на планот*** – Колку и да се внимава квалитетно да се спроведе процесот на планирање, невозможно е да се предвидат сите околности при правење планови. Затоа, треба постојано да се следи и оценува проекцијата, но и да се прават можни корекции доколку се појават непредвидени околности.

Кога станува збор за промените во организацијата, улогата на човечките ресурси е од голема важност, така што во најширока смисла може да се набљудува преку процесот на трансформација на организацијата „организација која учи“. Организацијата треба да развие култура, а целта да биде секој вработен да се развива преку учење и споделување на знаење, што ќе ја унапреди самата организација. Со цел индивидуите да учат и да напредуваат, организацијата мора да им обезбеди на вработените едукација и напредок, да развијат и негуваат култура на знаење, обука и да создадат услови во кои вработените ќе ја прифатат

оваа организациска култура, преку јасна дефиниција на визијата. Самата визија мора да биде во согласност со концептот на „организација која учи“, додека менаџерите кои ја создаваат визијата треба да ја споделат со вработените и да објаснат како треба да ги води вработените во процесот на постигнување на нивните лични и организациски цели (Мартиновић & Танасковић, 2014).

4. КРИЗИ И КРИЗЕН МЕНАЏМЕНТ

4.1. Поим за криза

Зборот криза потекнува од грчкиот збор „krizis“, што значи пресуда, избор или одлука. Употребата на овој термин, варира во зависност од контекстот во кој се користи и дисциплината во која го користат истражувачите (Preble, 1997). Во организациската литература, кризата е дефинирана како настан со мала веројатност, но големо влијание што ја загрозува одржливоста на организацијата и се карактеризира со двосмисленост на причините, ефектите и средствата за решавање, како и верување дека брзо мора да се донесат одлуки.

Некои автори (Pearson & Clair, 1998) (Fink, 1986) сугерираат дека кризното планирање е уметност да се отстрани голем дел од ризикот и неизвесноста што ќе овозможи да се постигне поголема контрола врз судбината на организацијата. Овој пристап на менаџментот одразува справување со кризи, кои се сметаат за изолирани настани и може да се анализираат во смисла на причина, последица, претпазливост и справување, каде што причините директно вклучуваат неуспеси што ја предизвикале кризата, како и претходните услови што дозволиле да се појават пропусти (Shrivastava, 1993). Кризата може да влијае на сè и на секого, а со неа можат да се занимаваат политичари, светски лидери или менаџери на разни организации (Ђурић Атанасиевски & Каровић, 2011).

Кризата се однесува на настан за кој се верува дека е релативно непредвидлив, што ги загрозува очекувањата на важните засегнати страни и може значително и негативно да влијае на перформансите на организацијата (Coombs, 2007). Кризните настани можат да доведат до проблеми во производството, проблеми во односите со јавноста, правни проблеми и слично.

Кризната состојба, по правило, значи опасност за позицијата и деловното работење на организацијата во економијата, како и ограничено време за рационално реагирање на

промените. Кризата може да се дефинира како специфичен неочекуван и необичен настан што создава високо ниво на несигурност и закана или можна закана за приоритетните цели на организацијата (Seeger et. al, 1998).

Во една организација постои криза, кога таа не може да ги исполни своите обврски на одреден временски период. Кризниот менаџмент или управувањето со кризи може да се дефинира како специфичен начин на управување чија задача е да се совладаат процесите што можат да го загрозат понатамошниот опстанок на организацијата (Јосиќ, 2002). Потребата да се развие долгорочна стратегија за превенција и рехабилитација како последица на вонредна состојба е основен предизвик со кој се соочува менаџментот и бара планирање што вклучува мерки за можни кризни ситуации. Појавата и развојот на вонредна состојба се условени од непредвидливи и неочекувани околности и затоа често не можат да се анализираат и решат врз основа на претходното искуство (Петровиќ & Живковиќ, 2010).

Биркер (Birker & Pepels, 2000) за кризата вели дека таа:

- претставува пресвртна точка на развојот или ненадејна промена на една или повеќе варијабли што го загрозува постигнувањето на претходните основни норми и цели, што го доведува во прашање опстанокот на системот,
- претставува процес на донесување одлуки под временски притисок и
- го отсликува постоењето на проблеми со управувањето.

Генеричките димензии на кризата, според Круменачер (Krummenacher, 1981), може да се опишат на следниов начин:

- претставува пресвртна точка во развојниот редослед на настани и активности,
- создава ситуација во која постои барање за брзо дејствување,
- претставува закана за целите и вредностите,
- од неа произлегуваат важни последици за иднината,

- произлегува од низа настани што резултираат во нови услови,
- создава несигурност во проценката на ситуацијата и во совладувањето на потребниот развој на алтернативи,
- ја намалува контролата над настаните и нивните последици,
- ја зголемува итноста, стресот и стравот,
- дава недоволно достапни информации,
- го зголемува временскиот притисок,
- ги менува односите помеѓу плановите и
- ја зголемува напнатоста.

Последиците од кризата, најлесно се дефинираат како ослободување од тешка ситуација. Кризите доведуваат до нова ориентација, тие одлучуваат за промената на однесувањето сè додека не се преиспитаат тековните деловни цели. Ова се однесува не само на раководството и вработените туку и на клиентите, добавувачите, финансиските институции и, се разбира, на сопствениците (Османагиќ Беденик, 2010).

4.2. Промени

Со цел да се избегнат кризи, организациите мора постојано да се прилагодуваат на околината и да прават промени во нивниот бизнис. Околината е динамична категорија, па така штом ќе се постави, деловниот систем не може да опстане долго време, но мора постојано да се подобрува и менува. Организациите се составени од луѓе со различни индивидуални карактеристики, кои често не сакаат да го променат утврдениот начин на работа и сакаат да останат во рутината што ја имале порано. Една од вообичаените причини зошто луѓето ги отфрлаат промените во организацијата е тоа што мислат дека ќе изгубат дел од својата вредност или резултати, а кога луѓето се фокусирани на своите лични интереси,

отпорот претежно резултира во политика или политичко однесување. Таквото однесување понекогаш се случува пред или за време на организациските напори, кога нешто што е во интерес на поединецот или групата не е во интерес на организацијата или други поединци или групи (Kotter & Schlesinger, 2013).

Многумина веруваат дека немаат доволно ниво на потребни вештини за да одговорат на предизвиците што ги носи промената или не се на чисто во врска со причините зошто промените се неопходни.

Отпорот на промена е многу субјективен, така што луѓето имаат различни прагови за нивно прифаќање (Belker & Topchik, 2005). За да се започне промената, неопходна е практика за менаџерот, кој треба да применува нова форма на однесување и деловно работење во услови на промена, сè додека тоа не стане нешто што е вообичаено и нормално за деловното работење.

Замислувањето на нешто до последниот детал, може да поттикне создавање реалност за промената да се случи природно, така што менаџерот и вработените нема да се чувствуваат непријатно кога овие новостекнати вештини навистина треба да се применат во практиката (Goleman et. al, 2001).

Верзух (Verzuh, 2003) претстави структуриран, повторувачки метод за идентификување и управување со ризик, кој се состои од:

- Идентификација на ризик – почеток на проактивно планирање, со цел да се предвидат можните проблеми, да се поврзат и да се направат приоритети со фокус на оние што веројатно ќе доведат до најголема штета;
- Изработка на план за одговор на ризик – разбирањето на проблемот е првиот чекор во неговото решавање, а разбирањето на секој ризик е првиот чекор за да се одговори на него. Дефинирањето на ризикот се состои од опишување на специфични проблеми што можат да доведат до потенцијални негативни влијанија, како и квантифицирање на веројатноста каде што ризикот ќе доведе до најголема штета;

- Воспоставување резерви – е идеално кога некои резерви се веќе распределени во буџетот за одговор на ризиците, иако штом ќе се воспостави план за ризични ситуации, тоа доведува до подобро поставување на одговор за тоа колку финансии треба да се обезбедат за да се одговори на ризиците;

- Продолжување со управување со ризикот – препорачливо е да се направи план за можни ризици на почетокот на секоја работа. Континуитет во управувањето со ризикот е повторувањето на идентификацијата на ризикот, односно одговор на развојот и поставувањето на план за ризик;

- Многу менаџери ги потценуваат начините на кои луѓето реагираат на промените во организацијата, не само на негативните туку и на позитивните влијанија врз поединци или групи за време на промените.

Често, поради лошите искуства во минатото, менаџерите не ги разбираат точно предностите и недостатоците на достапните методи при прилагодување кон промените, а тоа се следните (Kotter & Schlesinger, 2008):

- Образование и комуникација – еден од најчесто користените начини да се надмине отпорот кон промените е однапред да се едуцираат луѓето за промените и за тоа што тие носат со себе, така што тие ќе ја видат потребата и логиката на промените. Образовниот процес може да вклучува дискусии еден на еден, групни презентации, белешки, извештаи итн.;

- Учество и вклученост – ако оние кои потенцијално имаат отпор на промени се вклучени во некој аспект на дизајнирање и имплементација на промените, често може да се спречи отпорот на промените;

- Олеснување и поддршка – друг начин како менаџерите можат да се справат со потенцијалниот отпор кон промените е да бидат поддршка. Овој процес вклучува одржување обука за нови вештини, давање слободно време на вработените по одреден период или едноставно слушање и давање емоционална поддршка.

Олеснувањето и поддршката се корисни кога стравот и вознемиреноста се главниот отпор на промените. Главниот недостаток на овој пристап е тоа што може да потрае долго време, да биде скап и да не успее секогаш целосно, што значи дека за тоа се потребни: време, пари и трпеливост;

- Преговори и договор – еден од начините со кои менаџментот може да се справи со отпорот е да се дадат стимулации на оние кои се активни или оние кои се потенцијални носители на отпорот. Давање повисоки плати, на пример, во замена за промена на правилата за работа, сето тоа го зголемува индивидуалниот надоместок во насока на пензиските бенефити. Преговорите се особено погодни кога е јасно дека некој ќе изгуби како резултат на промената, но сепак, неговата или нејзината сила да се спротивстави на промените е значајна. Преговарањето за заемен договор може да биде прилично лесен начин да се избегнат главните отпори, иако како и другите процеси може да биде крајно скап, и откако менаџерите ќе стават до знаење дека ќе преговараат за да избегнат голем отпор, тоа создава можност за уцена;
- Манипулација и соработка – во некои ситуации, менаџерите прибегнуваат кон скриени обиди да влијаат на други. Манипулацијата, во овој контекст, обично вклучува селективно користење на информации и свесно структурирање на настаните, а една од вообичаените форми на манипулација е соработката;

  Преку соработка, поединецот обично се вклучува со давање посакувана улога или спроведување на промени. Групната соработка вклучува давање клучна улога на еден од лидерите или некој што групата го почитува, во одлучувањето или спроведувањето на промената. Ова не е форма на учество, бидејќи иницијаторите не сакаат совет од оној што е вклучен во соработката туку само негово или нејзино одобрување. Под одредени околности, ова може да биде релативно евтин и лесен начин да се добие поддршка од индивидуа или група, но сепак, има недостатоци затоа што ако луѓето почувствуваат дека се измамени тие можат да реагираат многу негативно;

- Експлицитна и имплицитна принуда – менаџерите ги принудуваат луѓето да прифаќаат измени експлицитно или имплицитно со закани (губење на работното место, посочување можности и сл.). Употребата на принуда е ризичен процес, но во ситуации кога е потребна брзина и каде што промената нема да биде популарна, напорите за успешна промена треба да користат различни мерки, вклучително и оваа;

  Во практиката, менаџерите никогаш не користат само еден метод туку комбинираат неколку методи во зависност од ситуацијата и големината на промената. Самите методи, како и приодите во кои тие најчесто се користат, предностите и недостатоците, се претставени на слика 2.

Управувањето со промените преку менаџментот не треба да се гледа како посебна област на одговорност во организацијата, туку со развојот на менаџментот се дава можност за индивидуални и организациски подобрувања (Shanley, 2007).

ПРИСТАПИ	СИТУАЦИИ ВО КОИ СЕ КОРИСТАТ НАЈЧЕСТО	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАТОЦИ
ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА	Кога постои недостиг од информации или несоодветни информации и анализа.	Кога еднаш ќе се убедат, луѓето ќе помагаат во имплементацијата на промена.	Може да биде долготрајно ако се вклучат многу луѓе.
УЧЕСТВО И ВКЛУЧУВАЊЕ	Кога иницијаторите ги немаат сите информации што им се потребни за промена, а другите имаат значителна моќ да им се спротивстават на промените.	Вклучените луѓе ќе бидат посветени на спроведувањето на промените и сите важни информации што ги имаат ќе бидат интегрирани во планот промена.	Може да биде долг процес ако учесниците дизајнираат несоодветна промена.
ФАЦИЛИТАЦИЈА И ПОДДРШКА	Кога луѓето се спротивставуваат на промените поради проблеми со прилагодувањето.	Ниту еден друг пристап не работи толку добро со проблемот прилагодувања.	Може да одземе многу време, да биде скапо, а сепак неуспешно.

ПРЕГОВОРИ И ДОГОВОР	Кога индивидуа или група очигледно ќе изгуби со промената и кога таа група има значителна моќ на отпор.	Понекогаш ова е едноставен начин да се избегне голем отпор.	Може да биде прескап процес во многу случаи, доколку се вклучени други да преговараат.
МАНИПУЛАЦИЈА И СОРАБОТКА	Се користи таму каде што другите тактики не се успешни или се премногу скапи.	Може да биде релативно брзо и евтино решение за отпорност на промена.	Може да создаде проблем во иднина, ако луѓето се чувствуваат изманипулирани.
ЕКСПЛИЦИТНА И ИМПЛИЦИТНА ПРИНУДА	Се користи ако брзината е важна и ако иницијаторите за промена имаат значителна моќ.	Брза е и може да ги надмине сите видови на отпор.	Може да биде ризична ако создаде лутина кон иницијаторите.

Слика 2. Методи на управување со отпор кон промени

Извор: Kotter, J.P., Schlesinger, L.A: (2008). Choosing Strategijes for Change, Harvard Business Review, JulyAugust,http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230821, p.7.

4.3. Видови кризи

Моментот во кој кризата почнува да се одвива во една или друга насока (почеток или крај на криза) се нарекува пресвртна точка. Тоа не е објективен момент, туку зависи од начинот на кој го гледаме и од таа причина е субјективен. Во зависност од степенот на перцепција, степенот на последици, како и временската димензија, обично се издвојуваат следните фази на кризниот процес (Töpfer, 1999):

- Потенцијална фаза – таа не е состојба на криза туку е само можност за појава на криза. Одлуките, дејствијата или мерките што не се преземени, во комбинација со неповолните случувања, може да ја предизвикаат или да ја влошат кризата.

  Иако не може да се избегне погрешен развој, управувањето со кризи (кризен менаџмент) може да открие можни опасни случувања во рана фаза и да воведе мерки за ублажување на ризиците;

- Латентна фаза – е состојба во која опасноста веќе се развила од потенцијалната можност, но е скриена и не може да се идентификува со вообичаените економски инструменти. За откривање на латентната криза се потребни почувствителни инструменти, како што се индикатори за рано предупредување. Ситуациите што го загрозуваат опстанокот и создаваат потреба за пресврт се јавуваат најмалку година и пол до две пред појавата на видливи симптоми и може да се препознаат со слаби сигнали, но менаџментот често ги игнорира ваквите рани сигнали и ги концентрира сите напори и ресурси на идниот развој на бизнисот, што се нарекува „синдром на селективна перцепција“ (Faulhaber & Grabow, 2009);
- Акутна фаза – е фаза на развој на криза во која симптомите се директно видливи во деловните процеси и деловните податоци. Акутната криза подразбира мал временски хоризонт и релативно висок притисок да се дејствува кога се потребни брзи и правилни одлуки со истовремено ограничени можности за дејствување. Рехабилитацијата или ликвидацијата се крајните резултати од акутната криза, што произлегува како последица од долгорочното занемарување на развојот на кризата и во таа фаза нема повеќе потенцијал за излез од кризата.

Самата криза може да се подели според следниве критериуми (Османагиќ Беденик, 2003):

- според причините: внатрешно и надворешно предизвикани;
- според времетраење: краткорочни или долгорочни;
- според нивото на кое се совладува кризниот процес: кризи што можат да се управуваат, привремено да се управуваат и да не се управуваат;
- според видот на последиците: претежно деструктивни или претежно конструктивни последици;

- според целите на организацијата: стратешка, криза на успех или криза на ликвидност;
- според предвидливоста на кризата: предвидлива или непредвидлива.

Причините за кризите можат да бидат многу широки и за секоја криза може да се каже дека се единствени. Меѓутоа, ако се направи обид да се групираат сите кризи, може да се добијат одредени видови или типови кризи. Така, кризите може да се поделат на (Новак, 2001):

- Кризи во однос на опкружувањето од каде што потекнуваат (кризи од физичка природа, кризи на јавното мислење, кризи заради административни грешки, кризи на политичкото опкружување);
- Кризи за време на предупредување (ненадејни кризи / несреќи и смртни случаи / и прикриени кризи / ревизии, внатрешни фактори);
- Кризи во однос на нивното доживување (невообичаени кризи и перцептивни кризи).

На видот на кризата влијаат три кризни групи и се засноваат на закани на угледот / припишување на одговорност за кризата (Heath, & Coombs, 2006). Така се разликуваат следните кризи на углед: благи, умерени и опасни кризи. Утврдувањето на видот на кризата помага да се процени првичната стратегија како одговор на репутациската криза, така што првичната проценка е прилагодена на слични кризи. Видовите на криза по групи може да се поделат на (Heath & Coombs, 2006):

- група на жртви;
- природна катастрофа;
- гласини;
- насилство на работното место;
- неовластено мешање во производот / злонамерност;

- случајна група;
- предизвици;
- мега-штета;
- несреќи на технички дефект;
- одземања на техничка грешка;
- група што е во состојба да спречи;
- човечки грешки;
- откажување на човечки грешки;
- организациска недело без штета;
- организациско недело поради лошо водење на менаџментот;
- организациско недело со штета.

Без оглед на видот на кризата, кризните ситуации може да се спречат на три начини (Welsh, 2005):

- со строга контрола;
- со добро дизајнирани внатрешни процеси;
- со промовирање на култура во чест на организацијата.

4.4. Влијание и предвидување на кризите во работењето

Во последниве години, бројот на организации кои имале кризи во работењето е зголемен. Истражувањето (Deloitte Touche Tohnatsu LLC, 2015) на примерот на јапонските организации покажа дека повеќе од 65 % од организациите доживеале повеќе од една криза во последните 12 години во и надвор од Јапонија. Кризите се јавувале во врска со: производи, природни катастрофи и компјутерска измама. Карактеристиките на кризите, вариращ во зависност од регионот во кој работеле организациите, со организации генерално многу добро подготвени за кризи со компјутерска измама, додека за природни катастрофи и производи, организациите сè уште имаат минимум контрамерки. Голем број организации кои собираат информации за кризни ситуации, развиваат прирачници како контрамерки за кризите кои растат секој ден. Причините поради кои организациите се подготвуваа за кризата се да се минимизираат штетите, да се идентификуваат критичните проблеми со управувањето во однос на деловната активност, како и да се реагира брзо во случај на криза.

Забележано е дека организациите немаат централизирано управување што ја контролира целата организација, но одделите се директно поврзани со секој кризен дел:

- со компјутерските измама е поврзан ИТ-секторот;
- со природните несреќи, геополитичките трендови и угледот, е поврзан секторот за општи работи;
- со производот е поврзан секторот за квалитет;
- со финансиските и со правните прашања, е поврзан секторот за општи работи и правни прашања.

Истражувањето по примерот на Чешка покажа дека организациите што претходно не морале да решаваат посериозни проблеми, не преземале никаква подготовка за кризата. Организациите се обидуваат да ги идентификуваат условите за нивниот опстанок, но не го поврзуваат ризикот со стратешкото управување. Превенцијата не се смета за важна за конкурентноста.

Организациите кои сакаат да се подготват за кризата се соочуваат со недостиг од соодветен персонал, како и недостиг од ресурси за нивна обука или за вработување надворешни соработници. Според истото истражување, организациите се свесни за своите внатрешни слабости и надворешни закани, но не прават напори да се подготват за кризи, создавајќи така потенцијал за неуспех на нивните деловни потфати. Општо земено, не постои јасна идеја за тоа што е управување со кризи, како може да се развие криза и кои инструменти може да се користат, што укажува на недоволна подготовка за кризни ситуации (Mikušova, 2011).

Превенцијата на кризата има за цел да ги намали ризиците што можат да доведат до криза, и ова е дел од управувањето со кризи. Подготовката вклучува креирање план за управување со кризни ситуации, избор и обука на тим за управување со кризи и изведување на вежби и тестирање на планот и тимот за управување со кризи.

Организациите се спремни да управуваат со кризата кога (Barton, 2001) (Coombs, 2006):

1. Планот за управување со кризи обезбедува список на клучни информации за контакт, потсетници за тоа што вообичаено треба да се стори во криза и формулари што ќе се користат за документирање на одговорот на кризата. Исто така е важно да се нагласи дека Планот за управување со кризи не е „чекор по чекор“ водич за тоа како да управувате со криза. Планот за управување со кризи, заштедува време кога ќе настапи кризата така што (Coombs, 2015) (Lerbinger, 2012): однапред дефинира некои задачи, собира прелиминарни информации и служи како референтен извор. Однапред дефинирање на задачите, подразбира дека постои одреден тим за кризи, чии членови на тимот треба да знаат какви задачи и одговорности имаат за време на кризата;
2. Заедничките членови на кризниот тим треба да вклучуваат односи со јавноста, правни прашања, безбедносни прашања, операции, финансии и човечки ресурси, со додавање на менаџери за социјалните медиуми. Секој тим за криза ќе се разликува во зависност од природата на организацијата и кризата;

3. Спроведуваат вежби за тестирање на плановите и тимовите најмалку еднаш годишно, а клучна компонента на обуката на тимот за управување со кризи е обуката на портпаролот. Членовите на организацијата мора да бидат подготвени да разговараат со медиумите за време на кризата, а медиумската обука треба да се обезбеди пред да се појави кризата;
4. Менаџерите за криза мора однапред да ги подготват пораките што ќе се користат за време на кризата, поточно тие треба да создадат обрасци на пораки за криза (изјави за највисокото раководство, извештаи за медиуми, пораки за социјални мрежи, на пр. блогови, објави на Фејсбук и сл.).

4.5. Причини и знаци кои предупредуваат на кризи

Клучот за истражување и разгледување на кризата е причината како феномен што предизвикува одредена последица и индикаторот како показател за настанување на кризата. Постојат неколку знаци на предупредување за кои треба да внимавате за да избегнете криза (Луецке, 2005):

- технички дисконтинуитет,
- отпор на јавноста кон новости,
- инспекциски предупредувања,
- постојани гласини и сомнежи,
- жалби на клиенти, лабави менаџерски стандарди и
- жалби од пониските вработени.

Вистинските причини за кризата може да се видат многу пред да се појават нивните последици, така што ова ја нагласува важноста на систематизирање на причините, со цел побрзо и полесно да се идентификуваат. Ова не е само една туку е комбинација од различни

причини, кои можат да бидат и внатрешни и надворешни, може да бидат резултат на погрешни одлуки или занемарување на влијанијата на околината што поради неподготвеноста на менаџментот со деловниот предизвик може да доведе до криза. Причините за кризата може да се поделат на квантитативни и квалитативни, надворешни и внатрешни (Birker & Pepels, 2000).

Надворешните причини за кризата произлегуваат од неповолниот развој на околината, што негативно влијае на деловната активност на организацијата и имајќи предвид дека овие причини многу потешко се контролираат отколку внатрешните, овде станува збор за тешка задача да се процени идниот развој на околината и промените што можат да влијаат на организацијата. Надворешните влијанија не можат да се спречат, ниту организацијата може да влијае врз нив, но важно е да се развијат и да се користат одредени алатки за управување кои можат, навремено, да предупредат на негативните трендови во околината. Целта на ваквото навремено предупредување е да се добие време со цел организацијата да се подготви за промени.

Внатрешните извори на кризата се во самата организација и тие можат да се видат многу полесно. Менаџментот има најголема одговорност за начинот на работење на организацијата, па затоа се смета за најодговорен за внатрешната деловна криза (Османагиќ Беденик, 2010).

Надворешните причини се случуваат во опкружувањето и организацијата не може значително да влијае на нив, додека внатрешните се почести и се јавуваат во самата организација, како последица на грешките во самото работење и располагањето со капиталот. За разлика од квантитативните индикатори на кризата, кои можат да се пресметаат и предвидат врз основа на квантитативни индикатори, квалитативните причини се повеќе резултат на способноста на раководството да ја предвиди, врз основа на настаните во и надвор од компанијата, можноста за настанување на криза со набљудување и предвидување на идните настани.

Причините за кризата можат да бидат и внатрешни и надворешни (Дубељ & Домијан-Арнери, 2011). Надворешни причини за кризата можат да бидат: промените на пазарот, промените во индустријата, општите државни кризи, политичките промени, промените во законодавството, природните катастрофи итн. Внатрешни причини за кризата можат да бидат: несоодветната обука, неспособноста и неморалноста во управувањето, потценувањето на јавното мислење, неефикасната функција на управување, нереалните цели на синдикатите во организациите, неефикасните комуникациски системи, слабата организациска култура, незадоволството и недостигот од мотивација на вработените, слабата организација на работа, создавањето неформални групи со различни ставови, нерегулираните меѓусебни односи на работното место, итн.

Причините за кризата според областа во која таа може да се појави се (Османагиќ Беденик, 2003):

- Управување со претпријатието – подразбира погрешно, нејасно или невнимателно дефинирање на целите, грешки во дефинираните стратегии и сл.;
- Организација – самата организација како голем систем со високи фиксни трошоци, нејасни разграничувања и компетенции, нејасни и скапи патеки и процеси кои траат долго;
- Вработени – човечките ресурси или вработените како причини за кризата може да бидат: висока флуктуација во управувањето, недоволно вработување во управувањето, непотребна и скапа централизација или децентрализација, стручна, емоционална и социјална недоволна компетентност на менаџментот, авторитарно-патријархален стил на лидерство, како и непостоен план за развој на вработените;
- Производство – во областа на производството, исто така, има бројни причини за кризата: застарени или несоодветни производи на пазарот, неуспешен развој на нови производи, неквалитет, скапа производна програма, итн.;

- Продажба – причините за продажната криза можат да бидат: неправилна анализа на пазарот, неправилна проценка на идните потреби, недоволна доверба во времетраењето на проширувањето, погрешна политика на цената и нарачките поради неправилна проценка на пазарот, неконзистентна услуга, недостиг од сигурни пресметки, застарени методи на продажба;
- Финансии – од областа на финансиите, причините за кризата може да се рефлектираат во: недоволен сопствен капитал, зголемени трошоци за користење туѓ капитал и недоволна капитализација, значителни недостатоци во финансиите и во сметководството, недоволен надзор на ликвидност, неправилно управување со трошоците, недостиг од контрола, неисплатливост пред донесување одлуки за нови вложувања, непресметан ризик во големи проекти со долг развоен период, исплата на преголеми дивиденди, и
- Пазар и околина – во овие области има голем број идентификувани причини за кризата: намалување на обемот на нарачките со зголемени трошоци, промена на побарувачката заради нови техники и производи, зголемена конкуренција, зголемени даноци и социјални бенефиции, промени во владината политика и конјуктура, барања за заштита и зачувување на околината.

5. Стратегии во услови на криза

Организациите денес работат во променлива околина, а соочувањето со брзи промени бара заземање стратешки определен став, кој може да варира од дефанзивна до офанзивна акција. Ова значи дека организацијата мора да одговори на промената, да ги предвиди промените и да ги спроведе. Самата имплементација на промените е офанзивна стратегија на проактивно дејствување, иако пристапот кон управувањето мора да ги има сите три позиции на дејствување (реагирање, антиципирање и спроведување на промената) (Thompson et. al, 2008).

Доколку се препознаат знаци на промена што би ги загрозило стратешките цели и ако се забележат знаци на криза, се препорачува реактивно дејствување на менаџментот. Важноста на стратешкиот пристап кон промените е појава на парадигма (Менцер, 2012), односно размислување за сложеното и динамично опкружување од кое зависи развојот на организацијата, што се нарекува стратешко управување (менаџмент) и кое претставува сеопфатен начин за управување со развојот на организацијата. Самата околина ја нагласува разликата помеѓу претходното размислување и однесување во однос на спроведувањето на деловната политика, имајќи предвид дека самата околина е она што ја диктира потребата за промена. Основните стратегии во услови на криза се (Buble et. al 2005): стратегија за консолидација и обновување и стратегија за напуштање на дејноста (Слика 3).

Стратегијата за консолидација и обновување се презема кога се ослабени конкурентската позиција и стабилноста за да се преживее во основната дејност. Ова вклучува воспоставување нова структура и спроведување на стратешка промена, спроведување на нова стратегија и иновации.



Слика 3. Стратегии во услови на криза

Извор: Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić Ž., Božac M.G. Galetić, L., Ljubić F., Pfleifer S., Tipurić,T. (2005). Strateški menadzment, Sinergija nakladništvo, Zagreb. str 122 – 125

Стратегијата за пресврт е стратегија што подразбира промени насочени кон воспоставување стабилност по уочување на деловната криза, заснована на индикаторите на криза, но на брз и радикален начин. Стратегијата за контракција, влијае на големината на организацијата со цел да се постигне прилагодување на условите на пазарот и да се подобри

конкурентноста во смисла на задржување на основната деловна активност, истовремено, ослободувајќи го товарот со продажба. Дали една организација ќе се одлучи за контракција зависи од ефективноста на трошоците во однос на преструктуирањето или организациската трансформација.

Кога не се користат можностите и предизвиците за конкурентска предност, спроведените промени не го постигнуваат очекуваниот резултат, организацијата целосно ја губи стабилноста и можноста за опстанок, се пристапува кон стратегијата на напуштање, каде што раководството (менаџментот) треба, по детална анализа, согледување и разбирање, да избере стратегија за напуштање на бизнисот. Во овој случај, раководството може да избере една од трите стратегии: стратегија за гаснење, стратегија за продажба и стратегија за собирање плодови.

Најрадикална стратегија е да се затвори или ликвидира целата организација или нејзините одделни делови, и кон неа се пристапува кога раководството на организацијата ги исцрпило сите други можности за надминување на последиците од кризата за организацијата или нејзините делови. Стратегијата за продажба на организацијата или одделните делови на организацијата, според одлуката на раководството, има крајна цел трајно закрепнување на организацијата, односно враќање во нормалното работење на организацијата. Стратегијата за собирање на плодови, за менаџментот, создава можности, во рамките на организацијата полека да се создадат можности или брзо да се максимизираат краткорочните деловни резултати преку контролирање на затворањето на инвестициите во делови од организацијата, намалување на инвестициите, одржување, канали на дистрибуција и истражување за да се покријат деловните трошоци, а од друга страна во подобар случај за инвестирање во нова индустрија. Таа е посебен вид стратегија за излез, со која тие се обидуваат максимално да ги искористат краткорочните деловни резултати на компанијата, имајќи ги предвид тешкотиите при нејзиното спроведување поради опасностите што можат да произлезат од неа.

Доколку раководството сака организацијата успешно да ги спроведе стратешките промени, тоа треба да биде сигурно дека стратегијата е имплементирана во културата на

самата организација, што најлесно се постигнува со помош на конкретни резултати, а носител на овие промени и имплементација на стратегијата е самото управување (менаџмент). Сложеноста на спроведувањето на одредена стратегија подразбира признавање и разбирање на критичните места, со цел да се зголемат шансите за успешна имплементација. Не можеме да зборуваме за успешно управувана стратегија доколку се потпира само на хиерархиска основа. Значи, менаџерот кој управува, треба да се потпре на проценки и анализи, техники за комуникација и обуки што можат да бидат од непроценливо значење за помагање при проблеми за кои има релативно едноставни решенија.

Меѓутоа, во сложени ситуации, може да има голем отпор од вработените, а тоа е особено евидентно во кризните ситуации и спроведувањето на стратегијата во таквите ситуации (Kotter, 2009).

Настојувајќи кон раст, и во контекст на стратешкото управување (менаџмент), може да се појават голем број стапици (Менцер, 2012):

- употреба на стратешко управување за да се постигне надзор над одлуките и ресурсите;
- раководење со стратешкото управување само заради акредитација или регулаторни барања;
- премногу брз, а со тоа и непромислен напредок на стратешкото управување како процес на утврдување на мисијата кон одредување цели, стратегии и политики или други фази на формулирање стратегија;
- избегнување навремено запознавање на вработените со содржината на донесената стратегија кои продолжуваат да работат на овој начин, иако не се свесни за деловните проблеми;
- создавање премногу одлуки засновани на интуиција, од страна на врвниот менаџмент, што создава формален пристап кон развој на стратегија;

- од страна на највисокото раководство неподдржување на процесот на стратешко управување;
- избегнување на употреба на планирани вредности и индикатори како стандарди за мерење на постигнатите резултати;
- оставање на утврдувањето на содржината на стратешкото управување (менаџмент) „стратезите“, односно „планерите“ наместо да се вклучи целокупниот менаџмент во овој процес, односно менаџерите од сите нивоа;
- избегнување на вклучување на клучните вработени во сите фази на стратешкото управување;
- избегнување на создавање клима за соработка што поддржува промени;
- согледување на стратешкото управување како непотребна и ирелевантна содржина;
- премногу формално приближување кон стратешкото управување што ја потиснува флексибилноста и креативноста.

5.1. Улогата на менаџментот во услови на криза

Дури и пред да се појави кризата, секој поединец, особено менаџерот, мора да размисли како кризата ќе влијае врз него, околината, вработените и организацијата, и затоа управувањето со кризата е многу важен и неизбежен дел од одговорното управување, како збир на разни процеси и функции чија цел е да ги предвиди можните кризни ситуации и на тој начин да ја подготви организацијата да ја спречи кризата или да ја надмине со минимални последици.

Управувањето со кризата (кризниот менаџмент), во извесна смисла, ги опфаќа сите активности и постапки кои вклучуваат превенција, ублажување и закрепнување, што покрај

препознавањето на пропусти и слабости, има и одлучувачки ефект врз способноста на организацијата целосно или делумно да управува со кризата (Османагиќ Беденик, 2010).

Управувањето со кризи се јавува во: приватниот, јавниот и општествениот сектор. Иако општествените и јавните организации имаат посиромашно управување со кризи во споредба со приватните (Piotrowski, 2006), постои општ став дека сите организации прават напори во оваа област. Управувањето со кризи е збир на функции или процеси насочени кон идентификување, проучување и предвидување на можни кризни ситуации и воспоставување на неопходните начини кои ќе ѝ овозможат на организацијата да спречи криза или адекватен одговор и нејзино успешно решавање, притоа намалувајќи ги на минимум нејзините последици и што побрзо враќање во нормална состојба (Кешетовиќ & Тотх, 2012).

Без оглед на големината, кризата може да влијае на која било организација, раководителите (менаџерите) на организацијата, погодена од кризата, треба брзо да дејствуваат за да ја утврдат нејзината причина, да ја отстранат со што е можно помалку штета и да ја решат кризата. Карактеристика на доброто управување со кризи е брза и одлучна реакција направена врз основа на познавање на симптомите на кризата, притоа движејќи се кон нејзино брзо решавање со што помалку последици. Секоја кризна ситуација, на крајот, треба да се анализира и да доведе до заклучок што ќе ја направи организацијата посилна за идното работење.

Доколку организацијата успее подобро од конкуренцијата да управува со кризата, успешното управување со кризи може да стане конкурентска предност на самата организација (Османагиќ Беденик, 2010).

Различни автори сугерираат различни пристапи кон процесот на управување со кризи. Така Милар и Хит (Millar & Heath, 2004) накратко опишуваат дека „традиционално, доброто управување со кризи вклучува три елементи: треба да има план за акција, организацијата треба да има систем за рано предупредување за да сигнализира потенцијални кризни ситуации и организацијата треба да има тим за управување со кризи кој ќе има сили да одговори на кризата“. Друг пример за процес на управување со кризи

презентираше Блите (Blythe, 2002) низ чекори за тоа како да се подготвиме за критични настани:

1. Анализа на можни слаби точки;
2. Проценка на постојните процедури, доколку ги има;
3. Идентификација на нови процедури што треба да се совладаат за да се отстранат слабите точки;
4. Организирање план за управување со кризи;
5. Употреба на подготвениот план, и
6. Контрола на можните нивоа на слаби точки како активност што треба да се изведува постојано.

Според Скоглунд (Skoglund, 2002), управувањето со кризи нема никаква вредност ако нема рутина, ако не е јасно дефинирано кој е вклучен во процесот на подготовка и ако не се работи постојано. Тој претстави пет чекори за тоа како да се подготвиме за криза: идентификување на закани и ризици, анализа на последиците, формулирање стратегии и организирање ресурси, планови за обука и следење.

Разликата помеѓу управувањето со ризиците и управувањето со кризи е во фаза кога управувањето со ризиците се фокусира на инциденти кои најверојатно ќе се случат, а управувањето со кризите (кризен менаџмент) треба да ги вклучува најлошите работи што може да се случат.

Легчевиќ и Таучер (2014) го презентираат управувањето со кризи како збир на активности кои се насочени кон управување со ситуации кои негативно влијаат на развојот и опстанокот на организацијата, како и на основните цели на организацијата. Затоа, следува дека основните карактеристики на управувањето со кризи се наоѓање и воспоставување на активности, процедури и методи потребни за да се спречи кризата, да се минимизираат последиците за време и по кризата или да се воведат радикални мерки во случај на

неможност за друго решение за последиците на кризата. Според нив, сите активности насочени кон спречување на кризата се превентивни активности на управување со кризи, со единствена цел да се обезбедат основните варијабли по кризата, што подразбира дејствување на реактивно управување со кризи, кое се карактеризира со јасни цели за остварување на ликвидност или зацртан успех (Legčević & Taučer, 2014).

Сите оние кои во одредени ситуации, без оглед на нивото на управување, имаат одредена улога во управувањето со кризи, секогаш имаат пред себе широк спектар на начини за решавање на кризата, без оглед на тоа дали станува збор за микро или макросистеми, и во голема мера, од нив, зависи исходот од кризата по системот.

Моделот развиен од Вејцел и Јонсон (1989) ги опишува состојбите и однесувањето на различни нивоа на управување за време на криза што ја доведува организацијата до пропаѓање, и затоа се нарекува „процес на пропаѓање“, во кој овие автори разликуваат пет клучни фази (Weitzel & Jonsson, 1989):

1. Фаза на заслепеност – раководството не ги забележува знаците што укажуваат на можна криза и затоа не може да донесе превентивни одлуки. Често за ова незнаење е виновен нецелосниот систем на комуникација внатре и надвор од системот;

2. Фаза на пасивност – раководството станува свесно за опасноста од кризата, но не презема никакви активности затоа што верува дека проблемите ќе бидат решени сами од себе и ја потценува можната криза и нејзините последици;

3. Фаза на погрешни одлуки – конечното раководство одлучува за некои чекори, често донесувајќи одлуки само врз основа на сопствената перцепција и едностраните информации;

4. Фаза на криза – кризата ја забележува и околината, но обично сè уште се носат погрешни одлуки;

5. Фаза на пропаст – ситуација која повеќе не може да се спаси бидејќи разликата помеѓу посакуваната и реалната состојба е преголема.

Задачата на управувањето е да ги идентификува првенствено лицата подготвени, доволно агилни и запознаени со настаните внатре и надвор од организацијата. Силен менаџерски тим треба да има однапред подготвен формален план кој ги дефинира улогите и задачите во случај на криза.

Планот за управување со кризи треба да вклучува (MacDougall et. al, 2016):

- клучни членови на тимот кои се подготвени и обучени да преземат итни активности за сите аспекти на кризата, почнувајќи од: безбедносни, правни, финансиски прашања, осигурување, итн.;
- план за комуникација кој вклучува портпарол за медиумите и соодветно раководство за вработените;
- детален преглед за да се провери дали изјавите и другите постапки не се погрешни, иако нивните намери се добри;
- разгледување на потенцијалното влијание врз ранливите групи на вклучени страни, вклучително и: акционери, вработени, клиенти, деловни партнери и избрани службеници – контакт за комуникација со нив;
- план за обновување на бизнисот за да ги вратите работите на старата состојба што е можно побрзо и поефикасно.

Истражувањата (AMRE in partnership with PwC, 2017) покажуваат дека во областа на управување со кризи се застапени поискусните работници (над 46 години). Менаџерите за ризик обично имаат образование во областа на: правото, менаџментот, економијата и инженерството.

Работата на менаџерите со ризици, главно вклучува развој на култура на ризик, проценка на ризик и контрола на ризик. Тие се справуваат со широк спектар на ризици, вклучително: оперативни ризици, ризици од измама, ризици за компјутерска безбедност, еколошки ризици. Менаџерите за ризици обично известуваат пред високиот менаџмент и

одделот за финансии и имаат директен пристап до сопствениците. На професионално ниво, менаџерите за ризици сметаат дека воведувањето на културата е исклучително важна во однос на важноста на согледување на ризикот во бизнисот. Менаџерите за кризи мора да имаат специјална обука заснована на симулација на управување со кризи, која вклучува соработка со колегите, добра комуникација и можност да го водат тимот на ефективен начин (Weller et. al, 2003). Бидејќи деловните услови и опкружувањето имаат тенденција на постојани промени, условот за постојана едукација е императив за успешно управување со кризите.

Спречувањето на кризите е целта на управувањето со кризите, а можноста на менаџерите да ги предвидат и спречат кризите е нивниот важен квалитет за обезбедување на успешно работење на организацијата. Сепак, елементите што доведуваат до криза и нејзиниот развој сè уште се несигурни фактори за управување, поради што постојат низа причини (Mikušova, 2011):

- повеќето менаџери веруваат дека добро си ја вршат својата работа и дека нивното однесување не може да доведе до неуспех;
- тешко е да се претпостават последиците од настаните за кои менаџерите не можат да најдат каузални врски и
- како последица на поврзувањето на факторите во глобалното опкружување и нивната брза интеракција, можноста за донесување квалитетни одлуки се намалува, што создава уште еден кризен потенцијал и закана за бизнисот.

5.2. Иновативност во управувањето (менаџирањето)

Со цел организацијата да ги издржи промените во опкружувањето и да постигне значителна конкурентска предност, таа мора да биде иновативна. Конкурентноста е способност на организацијата да ги победи своите конкуренти на долг рок и доследно во

услови на пазар, а исто така, претставува и јачина на одговор на барањата на клиентите и конкурентските предизвици што се јавуваат во опкружувањето на организацијата каде што работи (Алексиќ, 2009).

Целесообразноста на иновациите е исто така, мотивација во функција на зајакнување на организацијата (Брзаковиќ, 2015). Томпсон, Стикланд и Гембл (2008) веруваат дека можноста да се исполнат желбите и целосно да се задоволи денешниот клиент не значи, автоматски, дека истиот клиент ќе биде задоволен утре затоа што секое „утре“ носи со себе нови барања и трендови кои бараат навремен одговор од организацијата (Thompson et. al, 2008). Задачата на секој успешен менаџер е да ги разбере и исполни потребите и барањата за утре, односно да сфати и разбере што ќе цени утрешниот клиент и кои ќе бидат неговите барања.

Социјалните и економските сили кои влијаат и ги поттикнуваат промените, најмногу се рефлектираат (Коттер, 2009) во сè почестата и посилна економска интеграција на меѓународно ниво, промените во социјалните системи и зголемената либерализација на пазарот, зајакнување и созревање на пазарите во најразвиените земји, како и во сите побрзи технолошки промени на сите полиња. Околината во која, денес, организациите и системите дејствуваат и работат во современото општество, поставуваат пред менаџментот сè поинтензивни и поголеми предизвици, а иновативноста во управувањето е клучна за опстанокот и развојот на организациите и системите.

Стратешката и тактичка прилагодливост, оперативната способност и можноста да се надмине конкуренцијата, знаењето за мотивирање на вработените, покрај новите и подобрени менаџерски и организациски вештини, се неопходни предуслови за системите и организациите да преживеат денес.

Предизвиците што ја поттикнуваат иновацијата во управувањето може да покажат како (Хамел, 2009):

- побрзиот ритам на промени предизвикува губење на конкурентската предност не само на одделни организации, туку и на целата индустрија;

- намалените бариери за влез го фаворизираат развојот на конкурентска „анархија“;
- намалената контрола врз „вредносната мрежа“ и „екосистемите“ се причина за конкурентност преку успешно преговарање и помала моќ на пазарот;
- создавањето и продажбата на интелектуална сопственост е во корист на свет во кој дигитализацијата на информациите и идеите „сакаат да бидат бесплатни“;
- силата на потрошувачката моќ е зајакната со достапноста на информации преку интернет;
- пократкиот животен циклус на стратегии и промени, создава параболи за успех како резултат на достапноста на капиталот, надворешноста на бизнисот, глобалниот пристап до интернет, и
- падот на цената предизвикана од ниските цени на комуникацијата и глобализацијата, ги намалува маржите.

5.3. Компетенции на менаџерот за кризи

Менаџерот за кризи мора пред сè да има силна самомотивациска способност да предвиди различни ситуации. Тој треба да биде лојален, да има високо ниво на професионалност и способност, да посвети апсолутно внимание на деталите (Schein, 2010) и да биде доследен и сигурен. Како и сите менаџери и менаџери за кризи, тој треба да има технички компетенции. За да се справи со кризни ситуации, менаџерот мора да има знаење за организацијата, нејзината околина, да ги знае заканите и можностите, материјалните и нематеријалните ресурси на располагање за спасување на организацијата (Herbane, 2013), но исто така, треба да има професионално и животно искуство во ситуациите на управување со кризи.

Менаџерот за кризи треба да биде запознаен со методите и техниките во областите на: стратешко управување, управување со проекти, управување со промени, управување со

процеси, управување со време, управување со конфликти, управување со организации, лидерство, планирање и донесување одлуки.

Бројни автори (Wooten & James, 2008) ја истакнуваат важноста на развојот на човечките ресурси за градење на способноста на организацијата да управува со активности за управување со кризи. Повеќето менаџери се свесни за негативните последици од кризите во организацијата, а исто така, се свесни и за важноста на комуникацијата, како дел од реактивната кризна стратегија. Овде е исклучително важно да се фокусираме на лидерството во сите фази на кризата, да се изгради тим со високи перформанси, кој ги сумира потребните вештини на менаџерот за кризи, кој создава вистински тим, го води тимот, воспоставува и ги следи правилата за тимска работа, притоа одржувајќи високи стандарди. Покрај постојан професионален развој, се смета дека знаењето надвор од професионалната специјализација е, исто така, важно за менаџерот на кризи. Овде станува збор за социјални вештини, каде што вештините на менаџерот за кризи мора да вклучуваат управување со емоционалните елементи на човековото однесување. Ова значи дека менаџерот за кризи мора да има способност да создаде средина за поддршка, мирни емоции и ситуации, како и контрола на сопствените негативни чувства. За да биде успешен, менаџерот за кризи мора да биде креативен и да има добри комуникациски вештини, со фокус на стиловите на учење (Weick & Sutcliffe, 2007), кои овозможуваат голема сигурност да управуваат со неочекувани ситуации во организацијата подобро од другите. Психолошките вештини се, исто така, клучни за работата на менаџерите за кризи, при што алатките што менаџерите можат да ги користат за анализа на критичните настани, ги вклучуваат (Margolis & Stoltz, 2010): количината на контрола на настанот, степенот до кој настанот може да влијае на организацијата, степенот на вистинска штета и времетраењето на симптомите.

Истражувањето на Микушова и Чопикова (Mikušova & Čopikova, 2016), се заснова на утврдување на степенот на важност на индивидуалните вештини и способности потребни за извршување на задачите на менаџерот на кризи, користејќи скали за проценка. Скалата 1, значи голема маргинална важност за постигнување одлични перформанси, а четвртиот

степен укажува на тоа дека вештините или способностите се клучни за постигнување одлични нивоа на изведба.

Се доделуваат и целните вредности за индивидуалните вештини, кои укажуваат на очекуваните карактеристики на вештини или способности за работата, и треба да се нагласи дека одредени активности не секогаш бараат највисоко ниво (колона Целни вредности во табела 1), додека постигнатото ниво на изведба укажува на отстапување од целните вредности што ги покажува истражувањето.

Табела 1. Целни вредности и ниво на перформанси вештини и способности на менаџерите

ВЕШТИНИ	**СПОСОБНОСТИ**	ЦЕЛНИ ВРЕДНОСТИ	ОСТВАРЕНО НИВО НА ПЕРФОРМАНСИ
МЕНАЏЕР-СКИ:	– лидерство	4	3
	– стратешко размислување	3	3
	– фокус на резултатот	3	3
	– фокус на луѓето	2	2
	– управување со времето	2	2
	– прилагодливост	5	4
	– решавање на проблеми	5	4
ОПШТЕСТВЕ-НИ:	– чувство на припадност	2	2
	– комуникација	4	3
	– тимска работа	5	3
	– независност	5	4
	– фокус на потрошувачите	2	1
ФУНКЦИ-ОНАЛНИ:	– фокус на стандардите	1	1
	– креативно размислување	5	3
	– флексибилност	5	4
	– управување со луѓе	3	2
	– управување со производи / услуги	2	2
	– управување со финансии	5	4
	– планирање	3	3
	– организација на работата	2	2

Извор – прилагодено според: Mikušova, M., Čopikova, A. (2016): What Buisness Owners Expect From a CrisisManager? A Competency Model: Survey Results From Chech Businesses, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24 (3), p. 162 – 180.

5.4. Концепт за управување со кризи

Сите кризи го имаат квалитетот усвоен од луѓето кои ја преземаат првата акција. Менаџерите треба први да го препознаат импулсот што укажува на криза и да реагираат во согласност со претпоставките за избор на вистински одговор на даден импулс. Кога активира одреден импулс, менаџерот активира низа настани, спонтани реакции од разни актери кои решаваат непосредни проблеми, додека постои можност за создавање нови проблеми, што ги продолжува кризите. Од перспектива на прифаќање на кризата, може да се види дека тие може да имаат мали почетоци што се рефлектираат во човековата акција, а малите настани може да кулминираат со други настани и со текот на времето систематски да градат средина што е комбинација на неочекувани пропусти.

За добро управување со кризата, е потребно да се утврди динамиката на донесување одлуки и човечката варијабилност што ќе бидат изложени на влијанието на кризата. За добро управување со кризата, потребно е да се применат концептите (Weick, 1988): посветеност, капацитет и очекувања за кризни услови.

Важноста на посветеноста е едноставна затоа што кога луѓето извршуваат одредени активности, нивните причини се главно очигледни, особено кога самите активности можат да бидат поништени, минимизирани или отфрлени. Активностите што не се видливи или трајни, може да се објаснат со случајни објаснувања и стануваат сè повеќе јавни и неотповикливи. Објаснувањата што се развиваат ретроспективно за да се оправдаат преземените активности, често се силни и може да произведат селективно внимание, самодоверба и самоафирмација. Вистинските решенија претпоставуваат и перцепција и акција, додека сложените решенија може да претставуваат добро, но и зло во кризните ситуации. Темната страна на посветеноста е тоа што води до ќорсокак бидејќи штом некое лице се посвети на насочена акција и гради објаснување за тоа што го оправдува тоа дејство,

тоа објаснување има тенденција да продолжи и да се претвори во претпоставка што се презема без соодветни докази за успех.

Концептот на капацитет може да влијае на управувањето со кризи преку: перцепција, дистрибуција на надлежности и контрола, а сето тоа во рамките на одредена хиерархија и број на извршители. Репертоарот на капацитетот и одговорите, влијаат на перцепцијата на кризата бидејќи луѓето што го гледаат настанот, исто така, имаат можност да преземат нешто.

Кога се менува капацитетот, се менуваат и перцепцијата и акцијата така што овој однос е клучен во создавањето точка за поттик за подобрување на управувањето со кризи. Ако луѓето мислат дека можат многу, тогаш можат да се фокусираат на различни влезови и на тој начин полесно да се справат со кризната состојба.

Доколку постои специјализирана експертиза (Perrov, 1984), нема поширока слика за развојот на кризата и недостасуваат клучни настани. Специјалистите се фокусирани само на неколку работи, но ако тие работи не се клучни за решавање на кризата, тие не можат многу да помогнат во решавањето на проблемот. Позитивно е ако луѓето доброволно се вклучат во акции за решавање кризи и ако се свесни за своите активности и капацитети бидејќи оваа посветеност може да им овозможи да ја видат кризата додека таа сè уште се развива.

Очекувањата и претпоставките што врвниот менаџмент ги прави во рамките на организацијата, влијаат врз усвојувањето и начинот на прифаќање на одредени ставови. Многу претпоставки можат да ја зголемат или намалат веројатноста за мала грешка што може да прерасне во голема криза. Според тоа, претпоставките се важен извор на превенција од кризи, а самото сценарио започнува со врвниот менаџмент, кој како авторитет ја пренесува перцепцијата на кризата на пониските линии на управување. Позитивна и олеснителна околност е следнава: кога највисоките нивоа на управување ги прифаќаат и разгледуваат мислењата, ставовите и перцепциите на пониските нивоа и со тоа сеопфатно ја разгледуваат можноста за појава и отстранување на евентуално настаната криза.

5.5. Управување (менаџирање) со стратегијата во кризни услови

Во планот за управување со кризи, исклучително е важно да се одредат луѓето задолжени за комуникација во услови на криза. Се препорачува тимот што го прави планот за комуникација во време на криза да биде одговорен за комуникација, со фактот дека во време на криза, се зголемува бројот на членови на тимот кои имаат различни улоги и одговорности. Фазите во кризата се: воспоставување чувство на итност, формирање силна водечка коалиција, создавање визија, комуникација на визија, поттикнување на другите да работат за визија, планирање на краткорочни победи, воведување подобрувања и создавање нови промени и институционализирање на нови пристапи. Секоја од овие фази ги има потребните активности, но и ризиците на кои им треба посебно внимание при спроведувањето на одредена фаза.

Расте интересот за стратегијата на внатрешните аспекти на кризната состојба со фокус на начинот на кој менаџментот комуницира со вработените за кризата. Внатрешната кризна комуникација е важна бидејќи помага во ублажување на стресните кризи за вработените и нагласува како вработените можат да станат амбасадори за време на криза (Frandsen & Johansen, 2011). Општо, истражувањето за внатрешната кризна комуникација покажа дека менаџерите ја занемаруваат комуникацијата со вработените за време на кризата. Сепак, моделот на комуникација што треба да се негува е оној со кој вработените не се сметаат за пасивни приматели, туку за активни учесници, т. е. оние кои преземаат свои комуникативни иницијативи обидувајќи се да почувствуваат кризни ситуации и кои можат да бидат мобилизирани во криза до одреден степен (Johansen et. al, 2012).

5.6. Посткризна проценка

По кризата, од исклучително значење е раководството да користи искуства и да ги идентификува основните причини кои довеле до неа, како и нивното влијание врз угледот на организацијата и односите со клучните партнери. Исто така, потребно е да се забележи

колку е ефикасно управувањето со кризата, какви подобрувања треба да се направат во процесите на организацијата, како и да се вклучи план за управување со кризи (MacDougall et.al, 2016). Кризата не треба секогаш да се гледа од негативен аспект бидејќи таа подготвува пат за реализација на нови нешта што покажува кога и каде треба да се направат одредени промени.

Самиот одговор на кризата (Paraskevas, 2006) може да се гледа како комплексен систем со нејасни граници и различни агенси кои доаѓаат од неколку различни делови на организацијата и може да послужи за една или повеќе задачи кои одговараат на кризата: сигнал, намалување на штета, обновување, учење и редизајн. Самиот систем е во состојба да учи од својата околина и, врз основа на тоа, да ја менува својата структура и организација со текот на времето, што ќе го промени однесувањето на поединците.

Дел од успехот на напорите на кризниот менаџмент за управувањето со кризи зависи од тоа каква е организацијата и што прави по кризата. Ова е причината зошто е потребно критички да се прегледаат и да можат да се специфицираат: динамиката на процесот на одговор на кризата и факторите што го обликуваат изборот на одговор на кризата. Колку повеќе знаеме за процесот на одговор на кризата, толку поефикасно е управувањето со кризата, а самата криза е настан или интеракција во рамките на поголема врска помеѓу организацијата и нејзиното опкружување.

Кризата може да го оштети или загрози квалитетот на односот помеѓу организацијата и животната средина. Затоа е потребно да се стори сè за да се спречи тоа, или да се минимизираат последиците од неа (Coombs & Holladay, 2001).

Некои кризи не можат да се спречат. Такви се кризите што се јавуваат поради војни, природни катастрофи и слично. Сепак, повеќето кризи може да се спречат со добри мерки што треба да се преземат во вистинско време. Менаџерите прават грешки што доведуваат до деловни кризи. Овие грешки може да се поправат, но во многу ситуации може сериозно да го оштетат деловното работење на компанијата, па дури и да го загрозат нејзиниот

опстанок. Грешките што менаџерите можат да ги направат и можат да доведат до криза се (Kotter, 2007):

1. Неразвиеното чувство на итност на раководството при спроведувањето на некаква акција – најуспешните промени се случуваат кога поединци или одредени групи почнуваат да ја анализираат пазарната (конкурентна) позиција на организацијата, новите трендови во технологијата, како и финансиските перформанси. Високиот менаџмент многу често има голем број менаџери во својата структура, но нема доволно лидери. Задачата (компетентност) на управувањето (менаџирањето) е да ги минимизира ризиците, како и да го одржува сегашниот систем на оперативно ниво. Промената, по дефиниција, бара создавање нов систем кој бара лидерство. Првата фаза во процесот на обновување, по правило, не води никаде сè додека не се ангажираат доволен број лидери и вработени на повисоки хиерархиски нивоа.

2. ***Создавање недоволно моќна (водечка) заедница*** – во сите мали и големи организации, на самиот почеток на бизнисот, има успешен водечки тим составен од 3 до 5 лица. Сепак, кај големите организации има раст и зголемување од 20 до 50 проценти, пред да се направи напредок во третата и натамошната фаза. Бидејќи единството на водечкиот тим вклучува членови кои не се дел од високото раководство, тоа се стреми да функционира надвор од шаблонот, односно надвор од хиерархијата дадена од самата дефиниција. Иако ова може да биде многу непријатно, сепак е многу потребно. Ако постојната хиерархиска структура работела правилно, некои големи промени и трансформации не се потребни. Меѓутоа, доколку постојниот систем не работи, потребна му е реформа што бара активности што ги надминуваат вообичаените граници, очекувања и протоколи;

3. ***Немање визија*** – визијата секогаш ги надминува бројките кои се наоѓаат во плановите. Визијата всушност укажува на насоката во која треба да се движи организацијата. Понекогаш првите индикации доаѓаат од самите поединци, и откако работеле заедно во период од 3 до 5, па дури и 12 месеци, како резултат на аналитичко

размислување и малку „сонување“, се доаѓа до стратегија неопходна за постигнување на визијата;

4. ***Недоволно комуницирање за визијата*** – без јасно дефинирана и разумна визија, сите напори за трансформација и промена можат многу лесно да ја одведат организацијата до несоодветни и недоволно јасни проекти, кои на крајот водат во погрешна насока или дури никаде. Неуспешните трансформации често вклучуваат голем број планови, директиви и програми, но не и визија со која се запознаени клучните вработени во организацијата;

5. ***Недоволно разбирање на визијата*** – визијата претставува видување на организацијата, каде таа треба да биде во одреден момент. Процесот на трансформација е невозможен ако стотици или дури илјадници луѓе не покажат добра волја да се вклучат и да помогнат во остварувањето на визијата. Вработените никогаш нема да даваат жртви, дури и кога не се задоволни со нивниот сегашен статус, освен во случаи кога веруваат дека се можни корисни промени. Во секојдневните и вообичаените дискусии за деловните проблеми, менаџерите всушност, дискутираат за тоа како предложените решенија се вклопуваат или не се вклопуваат во поголемата слика. Како дел од редовната проценка на успешноста, тие исто така, дискутираат колку вработените помагаат или, напротив, ја нарушуваат визијата со нивното однесување. Во успешните процеси на трансформација, менаџерите ги користат сите достапни канали на комуникација наменети за ширење на визијата.

Тие ги претвораат сите досадни и непрочитани писма и записи од компанијата во интересни статии за видот. Тие ги претвораат вообичаените, рутински и досадни квартални состаноци на управување, во возбудливи и интересни дискусии за трансформација и промени. Тие ја отфрлаат општата обука за менаџер и ја заменуваат со курсеви и обуки засновани врз деловни проблеми и нови визии;

6. ***Несистематско планирање и создавање на краткорочни цели*** – трансформацијата бара одредено време, како и ризиците што доаѓаат со процесот на реконструкција, доколку краткорочните цели не се јасно дефинирани. Повеќето луѓе нема да одлучат да го започнат процесот ако немаат убедливи докази дека очекуваните резултати ќе бидат постигнати во период од 12 до 24 месеци. Без краткорочни цели, многу луѓе се откажуваат или им се придружуваат на оние луѓе кои активно се спротивставуваат на промените. Креирањето на краткорочните цели е целосно спротивно на очекувањата, односно надежите дека ќе бидат постигнати краткорочни победи. При успешни трансформации, менаџерите активно и континуирано бараат начини да постигнат јасни и видливи подобрувања во перформансите, да воспостават (дефинираат) цели во годишните планови, да постигнат подобрувања и да ги мотивираат сите оние луѓе кои учествувале во процесот со награди, унапредување или пари;

7. ***Прогласување победа премногу рано*** – по неколку години тешка и напорна работа, раководството може да биде во искушение да прогласи победа по првичното подобрување на перформансите. Додека промените не се вкоренат длабоко во културата на организацијата, процесот може да трае од 5 до 10 години, новиот пристап е многу чувствителен и е предмет на регресија и од таа причина треба да почекаме одреден период за промената да ги постигне посакуваните резултати. Наместо да прогласат победа, најуспешните лидери го користат кредибилитетот што го имаат постигнувајќи краткорочни резултати со цел да се соочат, односно да допрат до некои од поголемите и посериозни проблеми. Тие вклучуваат нови проекти за реинженеринг кои се со многу поголем обем од првичните и за нив е сосема јасно дека процесот на промена не бара месеци, туку години;

8. ***Невклучување на промените во културата на организацијата*** – два фактори се особено важни кога станува збор за институционални промени во организациската култура. Првиот фактор се однесува на обраќање внимание на тоа како да им се

покажат и приближат на луѓето новите пристапи, однесувања и ставови потребни за подобрување на перформансите.

Вториот фактор се однесува на времето што е потребно за новата генерација врвни менаџери да биде таа што ќе го отелотворува новиот пристап. Ако условите за унапредување не се променат, промените ретко опстојуваат. Една лоша одлука на врвот на организацијата може да доведе до години тешка и напорна работа.

Бидејќи кризата обично се доживува со негативна конотација, нејзините последици главно се сметаат за деструктивни, но исто така, мора да се гледаат како конструктивни, односно од позитивен аспект. Ако се запази редоследот, последиците од кризата се секогаш деструктивни: стапката на поврат на основната главнина е намалена за сопствениците, а во случај на големи загуби, тие можат да изгубат дел од вложениот капитал, па дури и целиот. Ако сопственикот е вработен во организацијата, постои опасност од губење на работа, приход итн. Шансата да се совлада и конструктивно да се користи кризната состојба зависи пред сè од можноста да се најдат конструктивни решенија, а за сопствениците и вработените е предизвик да се подобрат: организациските структури, работните процеси, информациските процеси, стиловите на управување и начините на соработка (Беденик Османагиќ, 2010).

6. РАБОТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА ВО УСЛОВИ НА ПРОМЕНА

6.1. Прифаќање на промените во организацијата

Промените во организациите се болни и шират страв од несигурност и непознато, но тие, исто така, се неопходни, со цел да се постигнат подобри резултати и со цел да се опстане на „бурниот“ пазар. Во најдобро сценарио, организациите прават промена кога се силни и стабилни, со цел да ја престигнат конкуренцијата со полна брзина и да ја остават далеку зад себе.

Според најлошото сценарио, промените се случуваат за опстанок на организацијата, кога нема друг излез и кога сите други стратегии се исцрпени. Понекогаш непланираните и непредвидени надворешни фактори, како што е глобалната економска криза, се одговорни за ова сценарио.

Однесувањето на организацијата во услови на промена се карактеризира и со нејзината реакција на непознатото и неизвесното. Во своето дело од 1984 година, „Последици на културата“, Хофстеде изложува ставови и размислувања за надминувањето на проблемот со неизвесноста. Неизвесноста е предизвик со кој општествата, организациите и поединците не сакаат да се соочат. За да се справат со проблемот на неизвесност, општествата користат закони, религија и технологија. Организациите, покрај технологијата, користат и правила во неа, со цел да се намали несигурноста. Технологијата и во двата случаи, создава краткорочна сигурност (таква е автоматизацијата на процесите). Понатаму, организациите ја намалуваат неизвесноста предизвикана од непредвидливоста на однесувањето на вработените и другите засегнати страни со воспоставување правила и процедури, односно со нивна бирократизација. Иако бирократијата денес е збор со негативна конотација, мора да признаеме дека правилата, без оглед на тоа колку лошо се перципираат, до одреден степен го одржуваат функционирањето на организацијата, бидејќи тие се обидуваат да го предвидат однесувањето на луѓето (Hofstede, 1984).

Денес, сепак е потешко од кога било да се преземат чекори што може да се предвидат – без разлика дали станува збор за однесување на вработените во организацијата, за барањата на клиентите, за условите на пазарот или за следните чекори на најголемите конкуренти. Покрај тоа, организациите обично не обраќаат внимание на најавите што укажуваат на претстојните промени (таков случај имаше со кризата што се појави во 2009 и 2010 година).

Накусо, пазарните и економските промени што го обележаа бизнисот во изминатите години, а исто така и во 2020 година – не можеа да се предвидат. На глобално ниво, кризата се случи брзо и силно. И покрај сериозноста на минатата криза, закрепнувањето на некои пазари се случуваше побрзо отколку што можевме да замислиме и очекуваме, но на други побавно. Ако компаниите гледаат напред, единственото нешто што е сигурно во посткризниот период е неизвесноста. Иако закрепнувањето е глобален феномен, очекуваниот раст нема да биде дистрибуиран доследно низ земјите и секторите, а најверојатно, ќе останат значителни разлики.

„Секоја здрава организациска структура мора да биде подготвена за континуирана промена што ги прикрива тековните организациски перспективи и воведува нови претпоставки кои му пркосат на сегашниот организациски модел. Во суштината на човечкиот напредок е примената на новото знаење, на нов начин, што ги дислоцира сегашните начини на работа како застарени. Организациите не го прават напредокот, туку луѓето“ (Gouillart & Kelly, 1995). На крајот на минатиот век, знаењето во организацијата се удвојуваше на секои десет години, а сега тој рок е многу покус. За да бидат во чекор со промените, сите организации, вклучително и финансиските институции, мора да имаат и да поддржуваат креативни луѓе, кои ќе ги одржуваат организациите „живи“ преку својата иновација, знаење и примена на искуството.

Сите организации, вклучително и финансиските институции, треба да имаат предвид дека ниту една програма или активност не може ефективно да се спроведува на подолг

временски период без да се менува и да се размислува повторно. „На крајот, секоја активност застарува. Деловните луѓе се исто толку сентиментални за минатото, колку што се бирократите“ (Draker, 2006). Од една страна, ова е потполно разбирливо затоа што ако некоја деловна активност до вчера била функционална и продуктивна, тешко е да ѝ се „сврти грбот“. Потребно е време, голема самодисциплина и самокритичност. За среќа, постои и објективна дисциплина на пазарот и надворешна мерка на профитабилност, така што организациите се принудени да го напуштат она што е неуспешно и непродуктивно. На пример, системите за мерење на перформансите во финансиските институции и консултантските фирми: по многу години нефункционирање или лошо функционирање, „Accenture“ конечно ги напушти годишните проценки на вработените, проследени со „Deloitte“, „EY“ и „KPMG“. За таа одлука. Пјер Нантерм, претседател и извршен директор на Accenture, на својата LinkedIn страница вели: „...Во време кога доминира генерацијата Y и дигиталната ера го трансформира работното место, старите начини за стимулирање на ангажман на вработените едноставно не функционираат, вклучително и стариот начин на мерење на перформансите“. Сигурно е дека другите компании, а потоа и институциите, ќе го следат овој пример во следните неколку години.

Откажувањето од досега применетите методи ќе биде тешко, особено за раководството, кое секогаш бара опиплива единица за перформанси, врз која ги заснова своите буџети за плати и бонуси, планови за подобрувања и слично. Сепак, новите генерации на вработени не разбираат и прифаќаат проценки за успешноста еднаш годишно, им треба проценка и повратна информација веднаш, по секоја задача на некој проект или работа, а стариот начин на мерење на перформансите има дестимулирачки ефект врз нив. Бидејќи финансиските институции денес вработуваат над 60 % од луѓето кои ѝ припаѓаат на генерацијата Y (во некои организации дури и над 80 %) (EYGM Limited, 2015), тие мора да се прилагодат на своите луѓе и да им понудат начин за мерење на перформансите што е прифатливо и мотивирачки за нив. Во следните години, ќе биде многу интересно да се анализира како која организација ќе се справи со новите услови и кои модели за мерење на перформансите ќе бидат применети. На пример, најавено е дека Deloitte ќе прави мерење на

перформансите на 3 – 4 клучни прашања, кои ќе му бидат поставени на менторот на вработениот, како што се: „Дали би го ангажирале ова лице ако сте сопственик на компанијата?“, „Дали сте ѝ платиле бонус на оваа личност, од лични средства?“, итн.

Сè на сè, организациите прават промени и бараат нови решенија со цел да преживеат и да ги постигнат најдобрите можни резултати. Уште во 1982 година, Томас Питерс и Роберт Ватерман, засновани врз искуствата на најдобрите американски компании, наведоа осум основни принципи за останување „на врвот“ (Peters & Voterman, 1996). Повеќето од нив сè уште можат да се применат денес:

1) акција пред сè: „стори што било“ пред да ги разгледаш проблемите преку силни анализи и извештаи на разни комитети;
2) бидете фокусирани на клиентите – откријте што претпочитаат и испорачајте го тоа;
3) автономија и претприемништво – распаѓање на корпорациите во мали компании и нивно охрабрување да станат независни и конкурентни;
4) продуктивност преку луѓе – создавање чувство кај сите вработени дека нивните напори се исклучително важни и дека тие ќе учествуваат во успехот на компанијата;
5) активно учество – вредноста постојано се има на ум – инсистирајќи директорите да бидат добро упатени во основната дејност на компанијата;
6) држете се до она што го знаете – останете во бизнисот што компанијата го знае најдобро;
7) едноставна форма, мал персонал – неколку административни нивоа, неколку луѓе на врвот;
8) усогласување на строгоста и еластичноста – негување на атмосфера каде што посветеноста кон основните вредности на компанијата е комбинирана со толеранција за сите вработени кои ги прифатиле тие вредности. (Peters & Voterman, 1996).

Како што веќе рековме, трката за нешто ново и подобро никогаш не запира (и не смее да запре). Дури и најдобрите култури, системи и планови нема да останат најдобри засекогаш. Економските услови, однесувањето на конкуренцијата, динамиката на пазарот, технолошкиот напредок и политичкото опкружување, бараат промени дури и од најсмислените планови. Капацитетот за промена и отвореноста кон неа се клучни извори на сила во организациите и нивните планови за во иднина (Roussel et. al 1991). Не постои единствен, недвосмислен рецепт за успех што може да се примени во која било организација или финансиска институција, ниту пак ќе има. Организациите имаат голем товар да ја преиспитаат својата стратегија секоја година и на месечно ниво. Она што е сигурно, е дека оние кои се иновативни, претприемнички настроени и кои го ценат човекот-творец повеќе од кој било друг ресурс на компанијата, ќе победат на оваа трка.

Сепак, износот и брзината на промена во организацијата треба да бидат во одредени граници. Соочени со силен притисок на пазарот, организациите често преземаат повеќе активности од оние со коишто можат да се справат: зголемување и забрзување на бројот на проекти, комплицирање на целите на вработените, скратување на иновацискиот циклус, воведување нови технологии и организациски системи. За краток временски период, резултатите се одлични, но со текот на времето, хронично, има премногу работа, со бројни негативни последици. Поради пребрзото темпо, не само што се намалува мотивацијата кај луѓето, туку и фокусот на компанијата се префрла во различни насоки, што ги збунува потрошувачите и го загрозува брендот. Значи, промената е секако неопходна, но треба да биде избалансирана, во согласност со реалните потреби и можности на организацијата.

6.2. Деловното работење на организацијата во услови на криза

Кризите не се нов феномен. Тие постојат од појавата на парите и финансискиот пазар. Денес се соочуваме со различни видови финансиски кризи. Вообичаено е различните видови кризи да се појавуваат заедно. Соочувањето со организацијата со тешкотиите што ги носи кризата е голем тест, пред сè за раководството, но и за вработените. Првите прашања

што се поставуваат се: што доведува до криза и дали може да се стори нешто за да се предвиди и спречи таа?

Превенција е првиот избор кога размислуваме за минимизирање на влијанието на кризата. Превенција значи наведување на сите фактори кои можат да го загрозат бизнисот, со оглед на можните последици и пресметување на трошоците за превенција. Оваа активност секако не е воопшто забавна, што веројатно ја објаснува причината зошто многу малку менаџери ја применуваат. Последицата на неактивноста, во овој случај, доведува до ситуација кога менаџерите немаат контрола над изворот на проблемот, но последиците не ги заобиколуваат (Augustine, 2000). Друг чекор во минимизирање на влијанието на кризата е да се подготват за управување со неа, што значи креирање на план што се случува (подготовка на план за акција, план за комуникација, план за вонредни состојби...). Третиот чекор е да се препознае кризата. Иако звучи банално, раководството често одбива да го прифати фактот дека организацијата е во криза, сè до моментот кога нејзините последици почнуваат да излегуваат на виделина. Четвртата фаза е „запирање на крвавењето“, во која од организацијата се очекува да донесе тешки одлуки и да ги донесе брзо. Клучниот проблем во оваа фаза е што организациите дури и не знаат точно кој е проблемот: или имаат премногу малку информации или имаат премногу, па не се во можност да се фокусираат на она што е важно. Петтата фаза е решавање на кризата. Брзината и донесувањето правилни одлуки се клучни во оваа фаза бидејќи фактите што доведоа до криза сега се многу појасни отколку во претходната фаза (Augustine, 2000).

Меѓутоа, кога ќе се појави криза, постои природна и практична тенденција да ја спуштиме главата и да се фокусираме на најблиските до нас. Сепак, иако гледањето во земја може да спречи пад, тоа нема да ни гарантира напредок во насоката што ја сакаме. Како што предизвикот на новото станува „ново нормално“, можноста што му останува на раководството (менаџментот) е да ја крене главата и да провери дали се движи во вистинската насока и дали е потребна промена на насоката.

Два фактори се издвојуваа како клучни за идниот успех на корпорациите: брзината со која бизнисот може да одговори на можностите и заканите и флексибилноста што ја

вметнува во работењето за однапред да се овозможи тоа. Како резултат на оваа ситуација, организациите планираат многу промени во начинот на работа. Во свет каде што промената е широко распространета и брза, нема организација што може да си дозволи да се фокусира на најблиските или едноставно да одговори само на најновиот проблем; за да биде успешна, организацијата мора да стане свесна за тоа што се случува на глобалната сцена и да биде подготвена за влијанието на долгорочните трендови. Учењето засновано врз клучните трендови на развој на другите пазари и другите сектори, ќе биде клучно за да се остане пред конкуренцијата.

Успешните организации на зрелите пазари се фокусираат на управување со глобалните иновации. Идни лидери на пазарот ќе бидат организации кои се и претприемнички и итри. Сепак, главна карактеристика што навистина ќе определи кои организации ќе останат доминантни играчи следната година е можноста да се донесат брзи одлуки и да се имплементираат (Ernst & Young, 2010).

Кога времињата се неизвесни, никој не може да предвиди што нè чека зад аголот, па потребата од флексибилна отчетност, никогаш не била поголема. Стратешката промена ќе вклучува внатрешна трансформација со промена во организацискатa структура, воведување на нови технологии и големи предизвици при вработувањето, развојот и управувањето со луѓето (Ernst & Young, 2010). На почетокот на 2009 година, „Ernst & Young“ спроведоа истражување кое покажа дека 350 големи глобални корпорации ги прилагодуваат своите деловни стратегии за длабока глобална рецесија и планираат како ќе се развиваат нивните главни приоритети во следните 12 месеци.

Истражување по кризата, од февруари 2009 година, покажа забрзани и значителни промени во бизнисот на водечките меѓународни компании – испитаници. Скоро 40 % од компаниите, опфатени со истражувањето, почувствувале значително влошување на деловното опкружување во нивните деловни сектори. Над 30 % од испитаниците потврдиле дека нивните конкуренти се повлекуваат и дека се зголемува бројот на банкротирани на пазарот. Над 80 % од испитаниците потврдиле дека преземале анализи за заштеда. Скоро

две третини иницирале програми за намалување на персоналот, а повеќе од половина ги рационализирале своите ИТ-трошоци.

Европските компании почесто ги смалувале трошоците поврзани со недвижен имот и ИТ, отколку за индиректните трошоци на вработените. Спротивно на тоа, американските компании барале излез во намалувањето на трошоците на вработените и отпуштањата. Генерално, бројот на вработени и ИТ се на самиот врв на табелата, кога станува збор за намалување на трошоците.

„Управувањето со кризи во организациите донесе новини во однос на намалувањето на бројот на работни часови или отпуштањето на вработените. Во многу случаи, постоеше видлива потреба да се спроведат такви мерки за да се избегне неликвидност или банкрот. Сепак, отпуштањето на вработените може да донесе долгорочни проблеми исто како што може да се има предвид една од главните претпоставки дека најголемата вредност на една организација е, всушност, во човечкиот капитал (а тоа е знаењето што го поседуваат луѓето) и дека ова е клучен фактор во конкурентноста и подобрите перформанси на организацијата“ (Fodor & Poór, 2009).

Човечките ресурси се најзначајниот и најскапиот ресурс во една организација, особено кога станува збор за услужниот сектор. Поради оваа причина, за време на кризата, значителен товар паѓа на трошоците што се во доменот на функцијата за човечки ресурси и се очекуваат значителни заштеди од менаџерите за човечки ресурси. Заштедите се создаваат на различни начини: со намалување на бројот на вработени, со земање надворешни соработници за одредена работа, со замрзнување на платите (или замрзнување на курсот, ако платите се договорат во странска валута), со замрзнување на вработувањето, со намалување на трошоците за обука итн.

Според студијата на Катри Винтиша, спроведена во 2010 година, во 10 земји од Централна и Источна Европа, вклучувајќи ги Србија и Босна и Херцеговина, откриено е дека кризата во повеќето од испитаните организации (јавен сектор) ги води или ги охрабрува следниве активности (Vintiša, 2010):

- ориентација кон резултатите,
- автоматизација на процесите и оптимизација,
- поефикасна контрола на трошоците,
- покреативен пристап кон обуката.

Истото истражување покажа дека анкетираните организации ги намалиле трошоците во областа на човечките ресурси со неплаќање бонуси и годишни одмори, раскинати договори за управување, намалени или ограничени износи за солидарна помош, отпремнина, додатоци за деца, итн.

Современиот свет по Втората светска војна забележа многу значајни промени, од проширување на економијата во источноазиските земји, преку неверојатен раст во земјите познати како БРИК (Бразил, Русија, Индија, Кина), до глобална рецесија што го одбележа овој век, а доведе до тоа да се преиспитаат сите досега признаени, важни идеи и размислувања во областа на економијата и управувањето (Chaudhary & Prasad, 2010). Се чини дека организациите, исто како и сите други релевантни чинители, предолго биле заштитени во стабилни деловни услови и не нашле за потребно да ги преиспитаат своите движења, планови и прогнози. Кризата ги погоди и ги снајде потполно неподготвените организации, а само мал број од нив може да се пофалат дека продолжиле со добар бизнис од 2009 година.

Кога кризата ќе се надмине по неколку години, организациите се соочуваат со нов предизвик, а тоа е недостигот од квалитетни луѓе и нивната зголемена мобилност на пазарот на трудот. Истражувањето, спроведено од групацијата Хеј во соработка со Центарот за економски истражувања, предвидел дека скоро една четвртина од вработените ширум светот ќе ја сменат работата до 2018 година. Многу организации веќе го чувствуваат значителниот одлив на вработени и се чини дека овој тренд ќе продолжи. Можеме да кажеме дека овој тренд е директен производ на значителниот пад на лојалноста на вработените и недовербата кон управувањето и организациите, генерално и пред сè за време на кризата. Недовербата и

нелојалноста се последици на низата активности на штедење што ги применуваат организациите за време на криза, а чувството за помал ангажман и неприпаѓање на организацијата, односно зголемување на фокусот на вработените кон лични кариери и лични потреби – стана општо прифатен модел на однесување.

6.3. Природата на промените и последиците од нив

Организациските промени се многу сложен и повеќедимензионален феномен. Секоја организациска промена содржи неколку различни процеси, процедури и настани. Како резултат на организациските промени, може да се гледа од повеќе агли и перспективи. Тие можат да се класифицираат на неколку различни начини и според повеќе критериуми.

Класификацијата на организациските промени овозможува нивно подобро и подетално разбирање. Различните теоретски перспективи на организациските промени се разликуваат едни од други, точно според видот на организациската промена што е во нивниот фокус.

За да тврдите дека имало организациска промена, доволно е, од една страна, да се смени организациската акција, некаква одлука, рутина и сл. или, од друга страна, организациската структура.

Целта на промените, исто така, ја открива нивната кауза така што двата критериуми се преклопуваат. Критериумот за класифицирање на промените започнува од прашањето: зошто се менува организацијата? Според овој критериум, постојат два основни вида на организациска промена: организациска адаптација и организациски развој (Porras & Robertson, 1987). Целта на организациската адаптација е прилагодување на организацијата кон промените во опкружувањето, додека целта на развојната промена е внатрешно иницирано подобрување на организациските компетенции. Главната причина за адаптивните промени е од надворешна по природа, додека причината за развојните промени е од внатрешна природа.

Организациска адаптација е секоја организациска промена што се јавува поради потребата на организацијата да се прилагоди на опкружувањето во кое работи. Овие промени се наметнати и организацијата нема многу избор. Компетентноста на раководството на организацијата се рефлектира во фактот што, со минимално задоцнување, забележувајќи ја потребата од промени, реагира на промените во опкружувањето и ги спроведува потребните организациски промени. Во контекст на темата на овој труд, може да се каже дека промените во организациите се случија поради почетокот на ковид-кризата – адаптивни промени.

Организацискиот развој е вид на промени што се јавуваат како резултат на внатрешните процеси и промените во организацијата. Нивниот главен двигател не се промените во опкружувањето туку идеите, знаењето, мотивацијата и иницијативите на луѓето во организацијата. Кога на организациските промени се гледа од аголот на организацискиот развој, фокусот е ставен на природните процеси на раст и развој на луѓето во организацијата. Според таа перспектива, промените во организацијата се јавуваат не кога организацијата е принудена да се прилагоди на опкружувањето, туку кога бројот на вработени, знаењето, идеите или односите меѓу луѓето во организацијата се менуваат до степен што го бара самата организација. Во овој вид на промена, раководството и членовите на организацијата имаат многу позначајна улога и поголем степен на дискреција отколку во адаптивната промена. Сè започнува и сè зависи од менаџерите и вработените.

Друг примарен критериум за разликување на организациската промена е природата на процесот на таа промена. Овој критериум започнува од прашањето: како се менува организацијата? Тоа е сложен критериум кој се состои од три поткритериуми: длабочина, ширина и стапка на промена. Според длабочината на промените, разликуваме инкрементални или плитки промени и радикални или длабоки промени. Инкрементални, плитки, промени од прв ред или алфа промени се оние организациски промени што не ги менуваат клучните компоненти на организацијата и донесуваат релативно мал степен на новина во организацијата бидејќи тие ги менуваат периферните компоненти на организацијата кои не се клучни за нејзиниот идентитет, опстанок и развој. Од друга страна,

промените од втор ред или длабоките промени, значат промена во клучните компоненти на организацијата, како што е промена во културата (идентитетот) на организацијата. Според критериумот на ширината на промените, има тесни или делумни промени и широки или сеопфатни промени. Тесни, т. е. делумни промени се промените во одделни делови или компоненти на организацијата, додека сеопфатни или широки промени се промените во повеќето или во сите делови и компоненти на организацијата. Ширината и длабочината на промените се во причинско-последична врска. Радикалните промени, по природата на нештата, се сеопфатни.

Третиот поткритериум на критериумите за карактерот на процесот на промена е брзината или интензитетот на промената. Организациските промени се разликуваат според интензитетот на промените направени во единица време, односно според брзината на промените. Според овој критериум, постојат еволутивни, бавни, т. е. промени со низок интензитет, од една страна, и револуционерни, брзи и високоинтензивни промени, од друга страна.

Третиот основен критериум за класификација на организациските промени е според нивната содржина. Овој критериум започнува од прашањето: што се менува во организацијата? Организацијата може да се подели на компоненти според два основни критериуми. Првиот критериум, започнува од содржината на компонентата и врз основа на тоа, организацијата се диференцира во формални или тврди (hard) компоненти, од една страна, и неформални или меки (soft) компоненти, од друга страна.

Друг критериум, кој може да се користи за диференцирање на содржината на организациите како предмет на организациска промена, е дихотомијата помеѓу статичките и динамичните компоненти на организацијата. Статичките компоненти на една организација се структури, формални и неформални. Динамичките компоненти на една организација се процеси, формални и неформални. Формалната динамичка компонента на организацијата се состои од деловни процеси, додека неформалната се состои од цела група на лични и меѓучовечки процеси, како што се: процес на мотивација, учење, конфликт, политички процеси, комуникација, лидерство итн.

Големите организациски промени никогаш не се лесни, а најтешкиот дел од спроведувањето на промените е надминување на отпорот кон тие промени. Психологот Курт Левин развил модел на промена, според кој секоја форма на однесување во рамките на една организација е резултат на два вида сили: оние кои се стремат да одржат статус кво и оние кои се стремат кон промена (Dessler, 2007).

Значи, според Левин, воведувањето промени значи или ослабување на силите што се за статус кво или зајакнување на силите што се за промена. Идејата на Левин беше промената да се изврши во 3 чекори: а) одмрзнување – ослабување на силите што имаат тенденција да задржат статус кво, што често е резултат на презентирање на проблем или настан, за кој се потребни промени или нови решенија; б) иницијација – развој на нови форми на однесување, вредности и ставови, што понекогаш е резултат на промени во организацијата на компанијата или развој на управување; в) повторно замрзнување – со консолидирање на промената, може да се надмине аспирацијата на организацијата да се врати во претходната состојба (Dessler, 2007).

Силниот отпор кон промените често влече корени од длабоко условените и историски втемелени чувства. Трпението и толеранцијата се неопходни да им се помогне на луѓето во овие ситуации за да ги гледаат работите поинаку. Управувањето со промените бара внимателно планирање и чувствителна имплементација, а пред сè, консултации и вклученост на луѓето погодени од промената. Ако ги принудите луѓето да се менуваат, нормално е да се појават проблеми. Промената мора да биде реална, остварлива и мерлива. Овие аспекти се цврсто поврзани со управувањето со личните и организациските промени. Промената треба да се разбере и управува на таков начин што луѓето можат ефикасно да се справат со неа. Вклучувањето и информирањето на луѓето, исто така, создава можности да учествуваат во планирањето и спроведувањето на промените, што го олеснува товарот, дистрибуира организациски товари и создава чувство на припадност и блискост меѓу луѓето погодени од промените.

Лошите вести во време на криза бараат уште повнимателно управување, во споредба со ситуацијата во која се управува со рутинска промена. Криењето зад процедурите и

средното управување, може само да ги влошат работите и да направат да излезат од контрола. Консултацијата и разговорот со луѓето и помагањето да ја разберат нивната ситуација, не ја прави позицијата на високото раководство послаба, туку напротив, станува посилна. Извршните директори кои не успеваат да се консултираат со своите луѓе и да ги вклучат во управувањето со лошите вести, се сметаат за слаби и немаат интегритет. Однесувањето кон луѓето на хуман начин и со почит – сигурно ќе биде возвратено.

Одговорноста за управување со промените е на раководството во организацијата и таа треба да ги спроведува промените за да можат вработените да ги следат. Менаџерот има одговорност да ги олесни и овозможи промените, особено да ја разбере ситуацијата од објективна гледна точка (да направи чекор назад и да не суди), а потоа да им помогне на луѓето да ги разберат причините, целите и начините да реагираат позитивно на нивните сопствени цели и способности. Улогата на менаџерот е да толкува, комуницира и да овозможува, а не да издава наредби и да принудува, затоа што никој нема да реагира добро. Вработените немаат одговорност за управување со промените. Нивната одговорност не е ништо друго освен да дадат сè од себе, што варира од личност до личност и зависи од широк спектар на фактори (здравје, зрелост, стабилност, искуство, личност, мотивација, итн.).

Промената не може да се наметне, но им овозможува на луѓето и тимовите да најдат свои решенија и одговори, со помош и поддршка на менаџерите и со толеранција и сочувство од лидерите и извршниот одбор. Менаџментот, стилот на управување и однесувањето се многу поважни од процесите и добро напишаните политики. На вработените им е дозволено да ѝ веруваат на организацијата.

Практиката на финансиските институции и сите други организации се заснова на практично користени и тестирани модели на промени. Познати се осумте чекори на моделот на промена на Котер, кои може да се сумираат како (Koter, 1998):

- „Нагласување на итноста – инспирирање на луѓето да се движат и да ги направат целите реални и релевантни.

- Создавање лидерски тим – ставање на вистинските луѓе на вистинските места, со вистинска мешавина на вештини и нивоа во организацијата.

- Добра и правилна визија – формирање тим кој ќе изгради едноставна визија и стратегија, со фокус на емотивниот и креативниот аспект, неопходен за имплементација и ефикасност.

- Комуницирање – вклучување што е можно повеќе луѓе – комуникација на основен, едноставен начин, обраќање внимание на вработените и одговорање на нивните потреби. Технологијата треба да работи за нас, а не против нас.

- Акционерско зајакнување – отстранување на пречките, давање конструктивни повратни информации и голема помош од лидерите – наградување и препознавање на напредокот и достигнувањата.

- Создавање краткорочни победи – поставување цели што се постигнуваат лесно – во мали дози. Определување на изводливиот број иницијативи. Завршување на тековните фази пред да се започне нова.

- Непопуштање – негување и охрабрување на одлучноста и упорноста. Поттикнување и известување за тековните процеси. Означување на постигнатите и идни пресвртници.

- Траење на измените. Зголемување на важноста на успешните промени преку регрутирање, унапредување или ставање нови лидери на промени. Вметнување промена во културата.“

Овој модел секогаш може да се прилагоди на неговата крајна цел и намена. Практиката ги обликува дадените чекори и модели, коригира точно според проблемите и чекорите што најдобро ги решаваат конечното барање, потребата, целта на промените, сето во согласност со големината и активностите на организацијата.

Генерално, кризата ги има истите карактеристики како и проблемите предизвикан од промените, освен што станува збор за поакутна, поинтензивна промена, со длабоки импликации врз организацијата.

„Слабите ќе умрат брзо. За да успееме, треба да дејствуваме побрзо. Колку подолго чекаме и го одложуваме решавањето на проблемите толку е поголема веројатноста да мора да бидеме реактивни, а тоа е како да се вози напред гледајќи кон назад.“ (Adižes, 2009)

Сепак, на кризата не треба да се гледа исклучиво од негативната страна. Ова значи дека кризата ги замени најслабите (а со тоа и најлошите во однос на перформансите) играчи, покажа како неуспехот може да испровоцира опстанок и најдобро ги натера да ја преиспитаат целта на нивното постоење, нивните вредности за да ги направат уште подобри и поконкурентни на глобалниот пазар.

Секако, организациите денес (како и поединците кои ги сочинуваат) имаат голем товар брзо да реагираат на промените што станаа вообичаени. Во оваа борба, има простор само за најдобрите и најбрзите, кои ги поседуваат не само горенаведените вештини туку и многу повеќе од тоа. Како и на кој начин тоа го разбраа некои компании, покажува и фактот дека неодамна, за првпат во историјата, робот по име Витал, беше вработен како член на одборот на директори на јапонската компанија Deep Knowledge.

Денес, кога повеќе од една декада сме одделени од крајот на кризата од 2008 година, а во меѓувреме се соочивме со нова криза, може да се каже дека големата рецесија донесе многу видливи промени и сомнежи. Како прво, глобалниот економски центар силно се движи кон Азија (Кина и Индија), а економската стагнација или дури и слабеењето на Западот е неизбежна.

Во време на неизвесност и брзи промени, организациите реагираат на различни начини. Често, организациите се откажуваат од среднорочни и долгорочни стратешки планови. Наместо тоа, тие генерално планираат за рок од 2 до 3 години или, едноставно, се обидуваат да го одржат бизнисот само за тековната година колку да преживеат. Во оваа

смисла, одлуките донесени од организациите, доведуваат до позитивни краткорочни резултати, но немаат поширока слика, стратешка и развојна компонента.

Слична е состојбата и на пазарот на трудот. Вработените не се лојални на организациите и не остануваат на едно место повеќе од неколку години. Тие се приврзани за организацијата доколку таа може да им обезбеди лични развојни цели и потенцијали, но тие не чувствуваат дека се дел од неа. Во светот денес постои криза на ангажман и лојалност на вработените, повеќе од кога било. Работата во организацијата се гледа на краток рок, до степен до кој е дури и пожелно да се најдат во биографијата што повеќе различни организации и позиции во рамките на организацијата.

Конечно, што значи сето ова за менаџерите со човечки ресурси? Во виорот на промени со кои се соочуваат секојдневно, менаџерите со човечки ресурси треба да знаат како да се справат со тоа. Како прво, важно е да ја разберат нестабилноста и турбуленцијата на пазарот, но и на пазарот на трудот. Оваа нестабилност имплицира дека одлуките мора да се донесат брзо и дека и саите активности треба да се преземат брзо. Начините на кои се вршеа активностите вчера не мора да бидат добри начини на работа и утре. Исто така, менаџерите за човечки ресурси мора да ги разберат потребите и приоритетите на вработените во организацијата и да ги разберат причините за нивното невклучување и нелојалност. Ова значи дека од менаџерите на човечки ресурси се очекува да го разберат јазикот на нивните корисници на услуги и да се изразат во него; да ги разберат потребите на нивните корисници, дури и ако тие не комуницираат јасно. Понатаму, да ги следат трендовите во сите процеси на човечките ресурси што се во нивното портфолио; да бидат вмрежени, достапни, да знаат како да поставуваат приоритети и, неизбежно, да работат постојано на себе и на развојот на тимовите со кои управуваат.

7. КОВИД-19 – НОВ ПРЕДИЗВИК

Ковид-19 за првпат беше откриен во Вухан, Кина, кон крајот на декември 2019 година, како резултат на истражувањето спроведено кај пациенти кои страдаат од респираторни заболувања (кашлица, треска, отежнато дишење и други ефекти). Светската здравствена организација (W.H.O.) го прогласи овој вирус за „пандемичен“ на 11 март 2020 година и во деновите по оваа објава, владите презедоа неопходни мерки за борба против ширењето на вирусот. Денес, бројот на пациенти надминува два милиони и досега животот го изгубија стотици илјади луѓе (Markus and Brainin, 2020). Нема сомнеж дека оваа пандемија, која е кандидат да биде најважниот настан со кој се соочува нашата генерација, ќе има сериозни социоекономски ефекти. Ковид-19 се издвојува како процес што создава шок-ефект во економскиот и во социјалниот живот, особено врз индустриите како што се туризмот, авијацијата и берзите. Многу влади се обидоа да распоредат краткорочни програми од прибегнување кон надворешен долг и издавање пари со цел да се олесни економскиот ефект од Ковид-19. Од друга страна, федералните банки се обидоа да спроведат политики, чија цел е да го направат позајмувањето поевтино, со цел да се минимизира недостигот на готовина за време на кризата и да се поттикне трошењето (Adams and Walls, 2020).

Во овој контекст, социоекономските последици од Ковид-19 кризата имаше и одредени реперкусии врз компаниите. Како резултат на Ковид-19, деловните практики на компаниите излегоа од шините на вообичаените процеси. Бизнис-операциите „лице в лице“ се заменети со деловни операции преку интернет, а работењето од дома стана поважно од кога и да е во периодот на карантин. Според тоа, многу компании мораа да формираат нови организациски структури со цел да спроведат ефикасно управување со кризи. Ефективното управување со кризи со правилен тип на нова структура на организацијата се чини дека е единствениот излез од долготрајните негативни ефекти на Ковид-19.

Има елемент на изненадување во секоја криза. Ова е неизбежно, без оглед на тоа колку сме подготвени. Дури и ако раководството на организацијата поминало часови на состаноци за проценка на ризик, кога ќе се појави кризна ситуација, прво што размислуваме е: „Како ни се случи ова?“. Но, тешко е да се предвиди појава на нова пандемија како корона-вирусот. Никој не очекуваше дека Ковид-19 ќе се прошири низ целата планета за помалку од три месеци и ќе зарази над 500 000 луѓе ширум светот. Мерките за самоизолација и социјалното дистанцирање, го сменија начинот на работа и функционирање на повеќето компании, со молскавична брзина. Иако работата од дома не е ништо ново за голем дел од компаниите, ретко која компанија (особено во регионот) работеше целосно од далечина. За само неколку дена, сите влеговме во ситуација да мора да се прилагодиме на работата од дома.

Последиците што „времето на корона-корона“ ќе ги остави врз светот и домашната економска состојба се незамисливи во овој момент. Колку ќе бидат чувствителни и далекусежни, во голема мера ќе зависи од големината на организацијата, како и од видот на активностите со кои се занимава таа организација. Ако сакате да јадете нешто од вашиот омилен ресторан, сега ќе нарачате преку достава. Ако вежбате, ќе најдете обука на интернет и ќе ја направите во удобноста на вашиот дом. Ако одлучите да одите на шопинг, многу е веројатно дека ќе го направите тоа преку интернет. Моделите на работа и испорака на услуги се менуваат и брзо се дигитализираат. Компаниите се принудени да реагираат брзо и да иновираат побрзо од кога било. За разлика од нив, буџетите се ревидираат, а трошоците се намалуваат.

Најважно е да се реагира брзо и да се преземе контролата над ситуацијата. Ова веќе се случи со голем дел од компаниите: вработените се дома, купени се лаптопи, формирана е домашна канцеларија и веќе започна да се применува нов начин на управување. Сè веќе почнува да се одвива „како и обично“. Но, сепак, значителен број компании загубија многу. И повторно доаѓаме до истото прашање: Што можеме да сториме? Одговорот е: Да управуваме со кризата во наша корист.

Постојат две реакции на кризна состојба: организацијата може да продолжи да работи на ист начин како и порано, а може да се обиде да ја сврти ситуацијата во своја корист. Бидејќи компанијата одлучува да реагира, тоа многу ќе влијае на нејзините резултати на пазарот како за време на кризниот период, така и кога работите ќе се вратат во нормала. Сега е потребно компаниите да бидат агилни и подготвени да се соочат со можните предизвици во наредниот период.

Според WEF, последиците од Светската економска криза од 2008 година, како што се падот на наталитетот и зголемувањето на емиграцијата, се видливи дури денес. Прашањето кое треба да си го поставиме сега е: дали економските промени предизвикани од пандемијата на вирусот Ковид-19 ќе донесат слични проблеми?

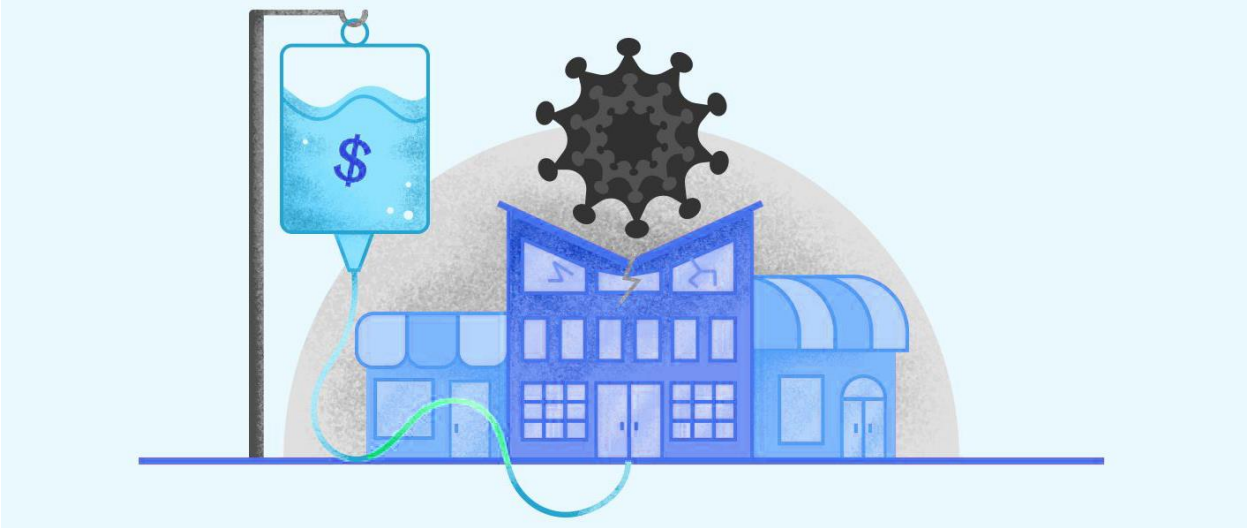
Се бориме со недостиг од персонал и голем дигитален јаз, особено во некои сектори. Често, овој недостиг е причина зошто компанијата не може да се натпреварува со конкуренцијата или да освојува нови клиенти. Затоа, кога ќе ги прегледаме постојните планови и ќе направиме нови, исклучително е важно да поставиме нова примарна стратешка цел.

Во ова време на криза, грижата за вработените е поважна од кога било. И покрај сите нови закани, организацијата мора да остане силна „однатре“. Тука не зборуваме само за брендирање на работодавачот и задоволството на вработените туку и за инвестирање во нивните знаења и вештини.

Ако сакаме компанијата да се истакне на пазарот и да се издвојува од конкуренцијата, вработените мора да имаат напредно знаење и вештини за успешно да нѐ поддржат во тоа. Ова е многу поважно во посткризниот период, во кој ќе биде јасно кои компании успеале да одговорат на новите побарувања на пазарот.

Постои опасност дека инвестирањето и обуките на вработените, во моментов, се сметаат за луксуз и непотребен трошок. Сепак, ова е паметна инвестиција што ќе ѝ овозможи на организацијата нови вредности и нови начини на работа, со кои компанијата ќе може полесно да се репозиционира на пазарот. Треба да ги претвориме заканите во

можности, да го зајакнеме нашиот бренд со ново знаење и да го искористиме овој период за да се подготвиме добро за периодот по кризата.



Традиционалното планирање на одржливост на бизнисот и агилноста не се доволни како подготовка за пандемија. Зголемената закана предизвикана од вирусот Ковид-19, вообичаено наречен корона-вирус, влијае на економијата и инвестициите ширум светот. Глобалната и меѓусебно поврзана природа на денешното деловно опкружување претставува сериозна закана за глобалните синџири на снабдување, што може да резултира со значителни загуби на приходите и негативно влијание на глобалната економија. Влијанието врз глобалната економија може да се зголеми во зависност од степенот на географското ширење на вирусот. Сепак, пандемијата веќе има негативно влијание врз глобалната економија како целина.

Како што се развива ситуацијата, гледаме како компаниите преземаат внимателен пристап кон заштита на вработените и ублажување на финансиската и оперативната изложеност. На пример, многу мултинационални компании го намалија производството и ја прекинаа работата во погодените региони затоа што се повикуваат на ограничувања за

патувања и задолжително социјално растојание, како и препорачана работа од дома. Компаниите и владите ширум светот продолжуваат внимателно да ја следат ситуацијата.

Компаниите обично имаат помалку поттик да инвестираат во различни опции за управување со пандемијата, бидејќи поретко се појавуваат пандемии (последната голема пандемија, грип H1N1 или свински грип, се случи во 2009 година). И додека компаниите, веројатно, ги освежија своите планови за отпорност како одговор на пандемијата H1N1, важно е да се земат предвид разликите во денешното опкружување.

Зошто традиционалните планови за агилност не се доволни за справување со потресите предизвикани од пандемија? Постојат значителни разлики помеѓу деловните шокови предизвикани од природни, технолошки, оперативни или вештачки катастрофи и оние предизвикани од пандемски настани. Овие разлики постојат како резултат на потенцијално зголемениот обем, сериозноста и времетраењето на пандемиските настани, што бара организациите да ги надминат традиционалните стратегии за планирање на агилноста. Компаниите треба да вклучат опции за планирање на пандемија во постојните активности за управување и одржување на агилноста за да обезбедат сеопфатен одговор и да обезбедат континуитет за нивните клучни производи и услуги.

Покрај тоа, компаниите треба да размислат за воспоставување политики и процедури кои се тесно поврзани со пандемијата, кога станува збор за комуникација адресирана до вработените, воспоставување на концепт за работа од дома и намалување на деловните шокови. Поради нивното времетраење, влијанијата врз вработените во регионите што апсорбираат дополнителна работа може да бидат значителни од почетокот на пандемијата до времетраењето од неколку недели, кога ресурсите на подизведувачот може да покажат значителен придонес кон бизнисот. Скалата на влијание за која зборуваме може да варира енормно, иако до денес сè уште не сме виделе целосно глобална пандемија што го осакатува секој систем. Сепак постои можност за тоа.

Табела 2: Разликите помеѓу традиционалните шокови во бизнисот и пандемиските шокови

Димензија	Деловни земјотреси*	Потреси предизвикани од пандемија
Обем	Локализирано: влијае на одредена компанија, географска област, објект, трета страна, работна сила.	Системски: влијаат врз сите, вклучително и врз: работната сила, клиентите, добавувачите, конкурентите.
Брзина	Обично се санираат и изолираат веднаш по утврдувањето на потресот.	Брзо се шири како зараза на пазарот преку географска област или дури и на глобално ниво со сериозни каскадни влијанија.
Траење	Општо е со покусо времетраење на потресот; на пример, помалку од една недела.	Продолжена и долготрајна; на пример, може да потрае и до неколку месеци/години.
Недостиг од работна сила	Може да резултира со привремен недостиг поради преместување на работната сила.	Може да резултира со брз раст, значителен недостиг од работна сила, на пример, повеќе од половина од работната сила.
Надворешна координација	Можеби ќе биде потребна одредена координација со јавните, владините органи за спроведување на законот и здравствените власти.	Бара висок степен на координација со: јавните, владините органи, органите за спроведување на законот и здравствените власти и може да бара координација со повеќе регионални надлежности.
Инфраструктурна достапност	Бара потпирање на достапноста на јавната инфраструктура.	Може да влијае или да ја ограничи достапноста на јавната инфраструктура затоа што обемот и сериозноста на настаните се зголемуваат, особено затоа што другите компании се засегнати од истиот проблем.

*Иако некои карактеристики и влијанија на деловните потреси предизвикани од природни катастрофи (на пр. ураган, земјотрес, цунами) може да бидат слични на оние предизвикани од пандемски настани, природната катастрофа е ограничена на одредена област, додека пандемијата може да започне во специфична географска област и брзо се шири низ целиот свет.

Прв приоритет на организацијата за време на пандемијата треба да биде безбедноста и благосостојбата на работната сила. Вработените не се во состојба да се фокусираат на работните обврски кога е во прашање нивната благосостојба и благосостојбата на нивното семејство. Значи, критични прашања на кои компаниите треба да одговорат на почетокот на пандемијата се дали нивните вработени се безбедни и дали се достапни за извршување на критични функции. Важно е компаниите да можат да ја следат ситуацијата, да обезбедат безбедна работа и да им ја понудат потребната поддршка на своите вработени.

Примерите за поддршка на вработените може да вклучуваат пристап до внатрешни и надворешни ресурси (на пример, Светската здравствена организација, Меѓународниот СОС, Центрите за контрола и превенција на болести), услуги (на пр., проширената грижа за деца и стари лица, превозот доцна во ноќта) и почитување за вработените кои преземаат одговорности и за други области, комуницирање навремено ажурирање за подигнувањето на свеста, воспоставување на стандарди за здравствени пакети за вработените, каде што е можно, обезбедување поддршка на болниот персонал или на оние што се грижат за болни членови во домаќинството.

За да се овозможи навремена двонасочна комуникација и следење на вработените и да се дистрибуираат клучните информации, компаниите треба да се осигураат дека се воспоставени системи за известување за итни случаи и рутински тестирања. Може да се користат алтернативни канали за комуникација, како што се социјалните медиуми, особено ако капацитетот на телекомуникациската мрежа е преоптоварен. Покрај тоа, компаниите треба да обезбедат обука за потенцијална епидемија/пандемија за да ја подобрат подготвеноста на вработените и за да ги ублажат сите проблеми во врска со ова прашање.

Пандемијата може да има сериозни последици во загрозените области, што ги прави подолго време недостапни. Како составен дел од анализата на влијанието на деловните

активности, компаниите идентификуваат синџир на активности и функции, заедно со меѓузависности (на пример, вработени, процеси, технологија, податоци, објекти, трети страни) и сродни влијанија за да ги информираат потенцијалните стратегии за ублажување на пандемијата.

Од гледна точка на планирање активности при избувнување на пандемија, компаниите треба да обратат поголемо внимание на географската концентрација на овие критични активности и функции и како да ги сегментираат за да ја пренесат работата на алтернативни локации. Како разумно управување со ризикот, компаниите треба да се обидат да ја диверзифицираат базата на трети добавувачи, клиенти и даватели на услуги низ сите географски области за да избегнат индивидуални блокади и зголемена изложеност како резултат на регионалните застои и геополитички настани.

8. ИСТРАЖУВАЊЕ, АНАЛИЗА И ОЦЕНА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

8.1. Хипотетичка рамка

Основната или главна хипотеза се заснова на тврдењето дека во услови на светска економска криза поради пандемија со вирусот Ковид-19, институциите во Македонија применија одредени мерки со кои постигнаа краткорочен финансиски ефект, но предизвикаа долгорочни негативни последици врз човечкиот капитал во организациите.

Покрај основната хипотеза поставени се уште три хипотези:

Х1: Кризата влијае на сите аспекти на животот и работата, а од начинот на кој се управува со неа зависи и како ќе се избегнат негативните последици кои таа ги носи.

Х2: Активностите на кризниот менаџмент се насочени на сузбивање на кризата, намалување на нејзиното влијание и последиците за животот и работата.

Х3: Информациите, нивната вредност, точност, начинот на пренесување, информаторите и оние кои ја примаат, влијаат на управувањето со кризи и активностите кои се спроведуваат од страна на кризниот менаџмент.

8.2. Истражување

Економскиот ефект на глобалната пандемија, вклучува забрзување на процесите на дигитализација. Компаниите треба веднаш да користат дигитални платформи за да им овозможат пристап до работните места на своите вработени. Управувањето со човечки ресурси има суштинска улога во помагањето на организацијата да се движи во ситуацијата на драматични промени предизвикани од последиците на пандемијата.

Истражувањето е поттикнато од ситуацијата во која континуитетот на деловниот процес е под влијание на регулативата со цел да се спречи ширењето на Ковид-19, предизвикувајќи отпуштања со намалување на бројот на персоналот. Целта на ова истражување е да се процени нивото и големината на предизвикот со кој се соочуваат компаниите во однос на човечките ресурси и да се претпостават последиците, какви промени се очекува да бидат иницирани. Примарните податоци за ова истражување беа собрани со полуструктурирани видеоинтервјуа „лице в лице“. Теоретската рамка и истражувачките прашања беа искористени за структурирање на прашањата за собирање податоци и за утврдување на аналитичката насока на студијата.

За оваа студија беа утврдени следниве истражувачки прашања:

П 1: Зошто и како „Ковид-19“ влијаеше врз компаниите и вработените воопшто, особено во Македонија?

П 2: Зошто и како пандемските услови влијаеја на практиката на МЧР во македонските компании?

П 3: Како одговорија МЧР на кризата во Македонија и дали е изработена стратегија за МЧР за постпандемискиот период?

Резултатите од истражувањето претставуваат увид за менаџерите и организациите за човечки ресурси. Менаџерите за човечки ресурси треба да знаат како да ја подобрат состојбата на вработените за време на виртуелна работа во кризни периоди, земајќи го предвид личниот стрес. Покрај тоа, внатрешната корпоративна комуникација и имиџот на брендот на компанијата треба да бидат во согласност со пристапот на организацијата кон работната сила за време на турбулентните периоди. Генерално, главен предизвик предизвикан од пандемијата е рецесијата, т. е. кога приходите се намалени, па компаниите се принудени да го намалат бројот на персоналот со отпуштање. Резултатите од истражувањето, препорачуваат менаџерите за човечки ресурси да ја признаат својата доминантна улога во срцето на променливите процеси на дигитализација кон далечински

работни модели и развој на нови политики за човечки ресурси. Флексибилноста и прилагодливоста се клучни стратегии за надминување.

Остатокот од ова истражување е организирано на следниот начин: прво, е презентиран преглед на литературата за кризата предизвикана од Ковид-19, а потоа е концептуализиран методот на емпириско собирање податоци и аналитичката рамка. На крајот, се дискутирани примарните резултати од истражувањето, проследени со заклучоци.

8.3. Улогата на МЧР во адаптацијата на работната сила

Неодамна, пандемијата Ковид-19 создаде предизвикувачки услови за менаџерите со човечки ресурси. Во контекст на драматичните промени низ целиот свет поради пандемијата, организациите треба да одговорат и да се прилагодат на промените за соодветно да управуваат со работната сила (Carnevale & Hatak, 2020). Шепард тврди дека компаниите треба да се подготват за понатамошни промени и времиња на турбуленции. Тие треба да усвојат технологии засновани на платформа и да развиваат нови деловни модели (Sheppard, 2020). МЧР има значајна улога во помагањето на вработените да ги надминат тешкотиите што ги носат неочекуваните промени како на работното место, така и во општеството (Carnevale & Hatak, 2020). Покрај тоа, потребно е дигиталните и колаборативни вештини на работната сила да се преселат во виртуелната работа (Sheppard, 2020).

Како што интензивира далечинското работење од дома, МЧР мора да се справи со стресот на своите вработени, поврзан со отстранувањето на границите помеѓу работата и семејството. (Giurge & Bohns, 2020)

Покрај тоа, зголемената невработеност како резултат на рецесијата наметнува поголем притисок врз луѓето. Меѓународната организација на трудот (ILO, 2020) проценува дека оваа година, 195 милиони работници со полно работно време ќе ги загубат своите работни места ширум светот (ILO, 2020). Затоа, вработените треба да научат нови вештини што ја

зголемуваат нивната вработливост во дигиталниот простор (Sheppard, 2020). Во врска со ова, менаџерите за човечки ресурси треба да изработат стратегии што ќе им овозможат на вработените да користат напредни технологии, како и да ги ажурираат своите дигитални вештини (Parry & Battista, 2019). Покрај тоа, доживотното учење и развивањето таленти е сè уште важно, но сесиите за обука се одржуваат преку интернет. Интересно, лидерите на анкетираните кинески компании не заштедувале ресурси туку интензивно инвестирале за да ја зголемат нивната конкурентност (Narayandas, et. al., 2020).

Професионалците со човечки ресурси, имаат улога на олеснувачи и поддршка во оваа трансформација, но тие исто така, преземаат одговорност да ги задржат вработените со надградување на нивните вештини и способности (Parry & Battista, 2019). Не само што обновувањето и надградувањето на вештините на работната сила е од суштинско значење, туку и подеднакво треба да се даде приоритет на издржливоста во рамките на стратегијата на компанијата (Kirby, 2020) Обемното истражување спроведено на 869 тимови и 11.011 работници во европските земји, покажува дека работењето од далечина не може да се спроведе за сите вработени, а перформансите на тимот се намалуваат кога членовите на тимот работат од далечина, односно кога работат повеќе од 8 (осум) часа неделно (Van der Lippe & Lippényi, 2019). Сепак, индивидуалните фактори на перформансите, како што се: карактеристиката на работата, задоволството и посветеноста, исто така, треба да бидат земени предвид, кога МЧР ја координира флексибилната или хибридната работа. Покрај тоа, благосостојбата и здравјето на вработените имаат импликации врз нивните резултати. Комбинацијата од работа и приватен живот за време на работење од дома може да биде основниот предизвик со кој се соочува УЧП (Peasley et. al., 2020).

Истражувањето спроведено во „Мајкрософт“ покажа дека најголеми тешкотии за време на пандемијата се: деловниот континуитет, благосостојбата на вработените и ориентацијата кон клиентите. Менаџерите се обидуваат да ги намалат можните штетни ефекти од работата дома за да им помогнат на работниците во поставувањето приоритети. Од друга страна, помалата социјализација за време на пандемијата има импликации врз менталното здравје на вработените. Затоа, практичарите со човечки ресурси треба да одговорат и на овој

предизвик со организирање виртуелни состаноци или врски на интернет за одржување на мотивацијата и продуктивноста на вработените (Singer-Velush, Sherman, & Anderson, 2020).

Понатаму, далечинското работење го отежнува контролирањето и следењето на активностите на вработените. Потенцијалното решение што го пронајдоа менаџерите е користење на онлајн-платформа (dashboard) и дигитални податоци за проценка на обемот на работа и перформансите (Narayandas et. al., 2020).

Со цел да се изгради култура на флексибилност, една организација треба да овозможи креативност и агилност без официјален водич за политика и земајќи ги предвид индивидуалните потреби на секој вработен (Donovan, 2019). Според Донован, флексибилноста значи посреќна и попродуктивна работна сила.

Така, МЧР треба да преземе водечка улога во помагањето на организациите да се движат низ неизвесностите, земајќи ги предвид потребите за развој на вештини и за одржување на менталната благосостојба на вработените. Компаниите кои ја планираат иднината, треба да го прилагодат својот фокус на континуитетот на бизнисот, како и да дадат поддршка на организациското здравје.

8.4. Ефектите од кризата Ковид-19 врз македонските компании

Според истражувањето „Влијанието на Ковид-19 врз претпријатијата во Северна Македонија“ на Меѓународната канцеларија на трудот (Македонија, 2020), главните предизвици со кои се соочиле македонските претпријатија поради Ковид-19 се: намалување на можноста на претпријатијата да го понудат вообичаениот асортиман на стоки или услуги (ова го изјавиле 45 проценти од претпријатијата); послаба доверба во партнерите од синџирот на снабдување (38 проценти), и прекини во наоѓањето суровини (35 проценти од претпријатијата). Релативно голем број претпријатија пријавиле намалување на можноста да најдат одредени вештини/експертиза и обука за вработените (вклучувајќи учество на: обуки, работилници и семинари). Околу четвртина од претпријатијата изјавиле дека имало

зголемување на заостанати залихи и резерви на стоки (иако еднаков број пријавиле намалување). Додека асортиманот на стоки и услуги е единствениот вид на влијание врз ММСП, главниот предизвик за големите претпријатија се суровините и репроматеријалите.

Кризата многу негативно ја погодила металопреработувачката индустрија. По транспортот и сместувањето, секторот градежништво пријавил најмногу затворања на претпријатија, а 13 проценти изјавиле дека не работеле во времето на спроведување на анкетата. Само во два сектори: производство на храна, пијалаци, облека, тутун и дрво и хартија и секторот трговија на големо и мало – има претпријатија што пријавиле зголемени приходи (9 проценти и 7 проценти, соодветно). Тоа е во согласност со очекувањата, бидејќи најголем дел од граѓаните ја зголемија потрошувачката на неопходните производи (пред сè на храна) и во првите недели од кризата, трговците на мало имаа зголемена продажба (ограничена на одредени производи).

Претпријатијата од секторот градежништво, транспорт, сместување и храна и професионалните, научни и технички дејности се најмалку отпорни на кризата. Дури 62,5 проценти од претпријатијата во првите два сектори пријавиле дека не би можеле да преживеат подолго од 3 (три) месеци ако тековната состојба продолжи, а истото се однесува и на 56,7 проценти од претпријатијата во професионалните, научните и техничките дејности. Од анкетираните претпријатија, 47 проценти имаат сопствени средства или пристап до надворешни финансии што би можело да им помогне да закрепнат. Но, има голема разлика според големината на претпријатијата, и само 37 проценти од микро и малите претпријатија имаат пристап до надворешни извори на финансии, наспроти 70 проценти од средните и 78 проценти од големите претпријатија.

Истражувањето вели дека поголем број претпријатија (82 проценти) се значително погодени од пандемијата, со загуби на приходите поголеми од 20 проценти. Значителен дел од анкетираните претпријатија (43 проценти) пријавиле дека пандемијата значително ги намалила нивните приходи за 50 проценти или повеќе. За дополнителни 28 проценти, приходите се намалиле за 20 – 50 проценти, додека 11 проценти привремено ги затвориле претпријатијата. Наспроти тоа, околу 3 (три) проценти од анкетираните претпријатија

пријавиле зголемување на приходите, а за 10 (десет) проценти од нив, падот на приходите бил многу мал.

Претпријатијата преземале различни активности поврзани со нивниот персонал како одговор на пандемијата. Многу од нив, работењето го организирале од дома и од далечина, или направиле промена во организирањето на работниот процес така што работниците работат на секои две недели. Во некои претпријатија, работниците додека биле дома, го користеле платениот годишен одмор (владата тоа го промовираше, преку уредба). Исто така, некои признале дека, иако досега не отпуштиле работници, сепак, тоа ќе биде можно како единствена опција во иднина.

Според истражувањето на Меѓународната канцеларија на трудот, најчесто применуваната мерка од страна на претпријатијата во однос на вработените е намалувањето на работните часови, што ја спроведуваат 69 проценти од претпријатијата. Потоа следува платеното отсуство (43 проценти). Околу 9 проценти од претпријатијата изјавиле дека едноставно, отпуштиле вработени. Поголема е веројатноста малите и големите претпријатија да отпуштиле вработени (11 проценти од двете категории го направиле тоа), додека само 7 (седум) проценти од микропретпријатијата и 8 (осум) проценти од средните претпријатија, отпуштиле вработени. Ова се чини дека е малку контраинтуитивно бидејќи микропретпријатијата пријавиле најголемо намалување на приходите, а отпуштиле најмалку работници, но тоа може да се објасни со фактот дека вработените за сопствена сметка доминираат во структурата на микрофирми, па сопственикот нема кого да отпушти. Секторската анализа покажува дека секторите градежништво и трговија, најчесто ја користеле мерката за скратување на работните часови на вработените: 80 проценти од претпријатијата од овие сектори пријавиле дека ја користеле таа опција. На тоа влијаеле два поголеми фактори: i) полицискиот час им забрануваше на претпријатијата да работат попладне (поради тоа, тие мораа да ја организираат работата во една смена), и ii) беше намален обемот на работа/продажба поради пониската потрошувачка и побарувачка на одредени производи.

Околу 43 проценти од испитаниците изјавиле дека доколку тековната состојба продолжи, тие најверојатно, ќе го затворат претпријатието најмногу за 3 (три) месеци, а дополнителни 7 (седум) проценти изјавиле дека можат да преживеат помалку од еден месец.

Постојат големи разлики во одговорите според големината на претпријатието: најмалку се отпорни микро и малите претпријатија од кои повеќе од 50 проценти (53 проценти од микропретпријатијата и 57 проценти од малите претпријатија) не можат да продолжат со работа повеќе од 3 (три) месеци ако ситуацијата продолжи.

Според истражувањето, сите анкетирани претпријатија презеле некакви мерки како одговор на Ковид-19. Повеќето од нив ги намалиле работните часови (61 процент), што е очекувано со оглед на намалениот обем на работа и нарачки за претпријатијата, како и полициskиот час. Околу 28 проценти од претпријатијата направиле измени на пристапот за клиентите и/или добавувачите или спровеле иновативни решенија (на пример, се префрлиле на онлајн-продажба), а 24 проценти го сменила начинот на работење (во смени). Овие измени во голема мера биле под влијание на мерките за спречување на ширењето и борба против пандемијата. Во периодот на најограничено движење во првите две недели во април, полициskиот час траеше од 16:00 до 5:00 ч. наредниот ден, а најдолгиот полициски час траеше 84 последователни часа во текот на продолжен викенд. Слично, во согласност со владините одлуки и/или плановите на претпријатијата за непредвидени ситуации само ограничен број работници може да го делат истиот работен простор, со пропишано растојание од два метри меѓу двајца работници (тоа треба да се применува секаде каде што е можно).

Оттука, ова истражување вклучува препораки за компаниите кои се справуваат со пандемиската криза од гледна точка на експертите за човечки ресурси.

8.5. Постапка за собирање податоци

За ова истражување беше користен истражувачки квалитативен пристап, бидејќи неговата цел беше да се проучи влијанието на пандемиската криза Ковид-19 врз организациите и особено врз МЧР. Полуструктурираното отворено интервју се смета за соодветно бидејќи обезбедува простор за истражување на мислите и размислувањата на експертите.

За експертското интервју, беа спроведени следниве постапки (Слика 4). По избирањето на темата за истражување, започна фазата на подготовка и планирање, којашто беше проследена со спроведување на сесии од видеоинтервјуа. Потоа беа направени транскрипти од снимените интервјуа така што податоците беа анализирани, дискутирани и толкувани, а на крајот, беа дадени заклучоци и препораки засновани на добиените резултати.



Слика 4. Постапка за истражување

8.6. Инструмент за собирање податоци

Врз основа на упатството за интервју, примарните податоци беа собрани преку експертски интервјуа спроведени во април и мај 2020 година. Експертите беа избрани врз основа на пристапот на наменско земање примероци. Карактеристиките на испитаниците беа главните фактори за избор на учесници.

Според Корбин и Штраус (2008), методологијата на истражувањето е одредена од истражувачките прашања, а квалитативниот истражувачки пристап им помага на истражувачите да откријат наместо да ги тестираат променливите (Corbin & Strauss, 2008).

8.7. Интервју со експерти

За да се соберат податоци, за оваа студија беше применет методот на експертско интервју. Експертското интервју, како истражувачка алатка, се смета за широко користено во емпириските студии за собирање на податоци (Bogner, Littig, & Menz, Interviewing Experts, 2009).

Експертот поседува техничко, интерпретативно, процесно знаење во одредена област на компетенции (Bogner, Littig, & Menz, Introduction: Expert interviews – An introduction to a new methodological debate, 2009) и има искуство (Mergel et. al., 2019) Експертот има пристап до информации и може да реши проблеми од својата област на експертиза (Meuser & Nagel, 2002). Компетентните експерти имаат соодветно образование и вештини, позиција, работно искуство во областа на темата на истражувањето, а исто така, тие може јавно да бидат препознаени (Libakova & Sertakova, 2015).

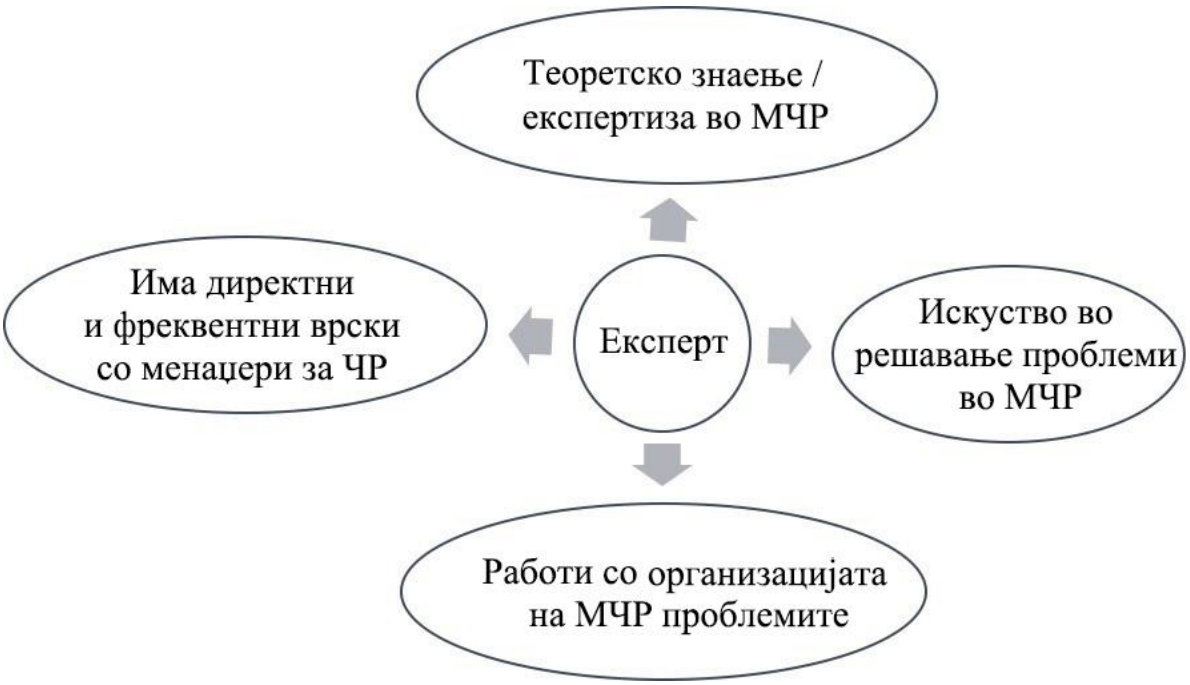
Врз основа на горенаведеното истражување во врска со дефиницијата за експерт, беа развиени следниве критериуми за поканување експерти за интервју (Слика 5):

(1) поседување на теоретско знаење, како и стекната експертиза во практиката во областа на управување со човечки ресурси;

(2) искуство во работата со организации во врска со прашања поврзани со управувањето со човечките ресурси;

(3) вклученост во истражувањето на универзитетско ниво или во консултации и активности за обука, па оттука, имаат директни врски со менаџерите за човечки ресурси во македонските компании.

Така, експертите поканети да учествуваат во ова истражување, беа блиски со различните организации во Македонија заради нивната работа и имаа чести и непосредни односи со менаџерите за човечки ресурси во текот на своите секојдневни активности. Следствено, тие ја разгледуваа сегашната состојба и ефектите од пандемијата.



Слика 5. Критериуми за избор на експерти

Собирањето податоци од експертско интервју вклучуваше снимање видео, транскрипт на македонски јазик и превод на англиски јазик. Интервјуата со експертите („лице в лице“) беа спроведени во април и мај годинава преку видеоплатформата Зум. Секое интервју беше закажано, спроведено на македонски јазик, а транскриптите подоцна беа преведени на англиски јазик. Длабинското интервју со секој експерт, траеше од 20 до 40 минути. Од експертите беше побарано да дозволат снимање видео на Зум, со цел да биде транскрибирано подоцна. Тие беа известени дека нивните лични податоци ќе бидат заштитени.

Полуструктурираното интервју следеше слично упатство што овозможи да се споредат податоците и да се задржи интервјуто во границите на темата. На крајот од интервјуто, последното прашање беше во врска со нивните дополнителни коментари или ставови за кои тие сметаа дека може да бидат важни за ова истражување.

Прашањата се засноваа на тековната литература и се потпираа на стручните одговори за да постават дополнителни прашања. Прашањата беа отворени и се очекуваа сеопфатни одговори. Генерално, рамката на интервјуто се состоеше од 9 прашања кои опфаќаа 6 главни теми (Табела 3).

Табела 3: Главни теми за интервју

Дел	Тема
I	Општо прашање за експертското искуство и прецизно поле на експертиза
II	**Прашања за ефектот на Ковид-19 врз организациите и предизвиците со кои се соочува МЧР**
III	Прашања за промените предизвикани од кризата (на пример, рамнотежа помеѓу работата и животот, дигитална трансформација)
IV	Прашања за одговорот на компанијата на пандемиската криза од перспектива на МЧР
V	**Стручни мислења во врска со иднината на МЧР и нивните препораки до менаџерите за човечки ресурси**
VI	Дополнителни размислувања / ставови доколку е применливо

Во рамките на овој труд, беа анализирани прашањата во деловите 2 и 5. Експертите беа прашани: кој, според нив, е најголемиот предизвик за македонските компании за време на пандемијата, како се засегнати тие, како ќе се променат МЧР во постпандемискиот период и дали се откриени какви било можности во врска со дигитализацијата и благосостојбата на вработените?

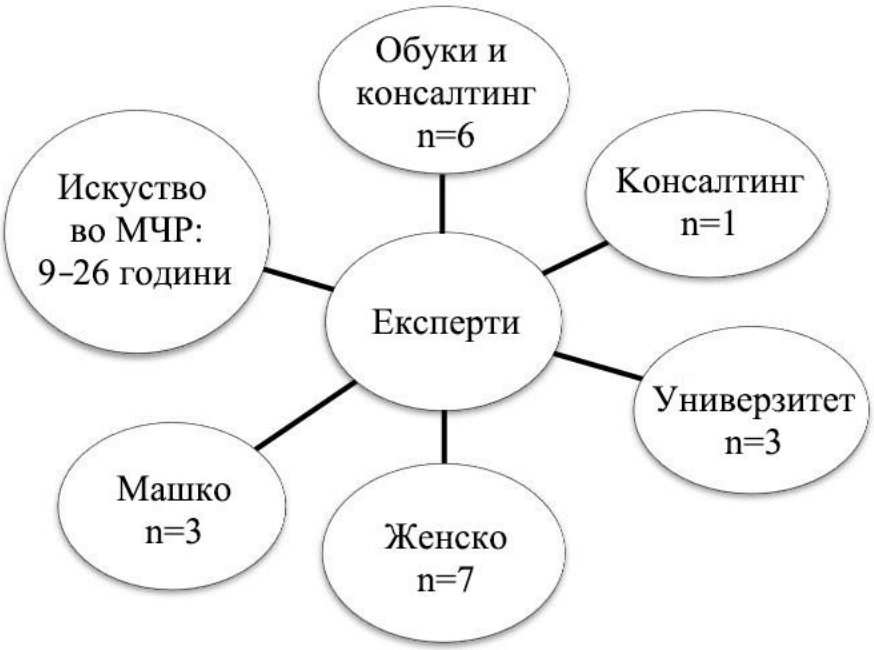
8.8. Примерок

Бројот на потенцијални испитаници се одредуваше според прашањето за истражувањето, како и според достапноста и расположливоста на експертите (Baker & Edwards, 2012). Треба да се напомне дека бројот на експерти може да биде ограничен во одредена област и затоа треба да се спроведат максимум десет интервјуа (Baker & Edwards, 2012). Десет интервјуа со експерти се сметаат за доволни за соодветно анализирање (Glaser & Strauss, 1967). Сепак, собирањето податоци треба да престане кога ќе се достигне заситеноста (Glaser & Strauss, 1967). Наменското земање примероци е широко употребуван метод во неизвесно земање примероци, чија големина зависи од идејата за заситеност, што значи дека „во податоците не се забележуваат нови информации или теми“ (Guest et. al., 2006). Врз основа на резултатите од истражувањето, сатурацијата се одвива во првите дванаесет интервјуа, а сепак фундаменталните теми, кои се јавуваат во првите шест интервјуа (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Купер и Шиндлер (2014), потврдија дека земањето примероци во експертските интервјуа треба да се води сè додека се добива нов увид така што треба да се прекине тогаш кога нема да се добие ново знаење (Cooper & Schindler, 2014).

Вкупно, 33 експерти беа поканети на „лице в лице“ видеоинтервју, од кои 10 беа интервјуирани. Експертите беа регрутирани преку професионалните контакти на истражувачот. Првично, беа контактирани преку е-пошта објаснувајќи им ја целта на истражувањето и испраќајќи им прелиминарни прашања за интервју.

Испитаниците се експерти од доменот на управување со човечки ресурси, а податоците што ги дадоа се вистински одраз на моменталната состојба во оваа област. Нивното искуство и увид овозможуваат собирање примарни податоци од различно потекло и искуство со цел да се проучи влијанието на кризата.

Експертите потекнуваат од различни организации, почнувајќи од консултантските компании, преку центрите за обука, па сè до универзитетите. Имено, обуката и консалтингот: n = 6, универзитетот: n = 3, само консалтингот: n = 1. Седум од испитаниците се жени, а тројца се мажи. Нивното работно искуство во областа на консултантски услуги, обука и истражување за човечки ресурси се движи помеѓу 9 и 25 години (види слика 3).



Слика 6. Потекло на експертите

8.9. Анализа на податоци

Во фазата на анализа, собраните податоци преку интервјуто со експертите беа интерпретирани и анализирани со пристапот на анализа на квалитативна содржина.

Систематската анализа вклучува концепти, теми и категории добиени од податоците, за кои се дискутира (Silverman, 2000). Забележани се тематските делови и пасуси со слични елементи (Bogner et. al., 2009). Дополнително, податоците беа групирани и обележани по категории; релевантните теми за истражувачките прашања беа одредени да воспостават врски (Flick, 2014).

Така, беа идентификувани теми, прашања и категории, беа откриени обрасци во содржината и беа соодветно обележани. Потоа, податоците беа подредени според слични теми и поттеми, како и според спротивставени гледишта. Тематските слични пасуси од различни експертски интервјуа беа составени, како што е опишано од Богнер, Литинг и Менц (2009) за понатамошно конципирање и откривање на заеднички споделените стручни мислења.

8.10. Наоди од истражувањето и дискусија

Нарушувања во МЧР предизвикани од пандемија

Интервјуираните експерти потврдија дека неочекуваната појава на пандемијата Ковид-19 предизвикала очигледно шокантна реакција и откриле дека компаниите биле неискусни во управувањето со кризи. На дел од македонските компании им беа потребни околу 2 (две) недели за да преминат на онлајн-работа. Како прво, услужните компании беа екстремно погодени, бидејќи тие не можеа да се сретнат со клиентите лице в лице, така што тие активности беа целосно откажани. Дури и кога услужните компании успеаја да ги трансформираат своите понуди, како што се: обуки, консултации или тренерски сесии во системи за работа на интернет, не сите нивни клиенти беа подготвени да ги прифатат

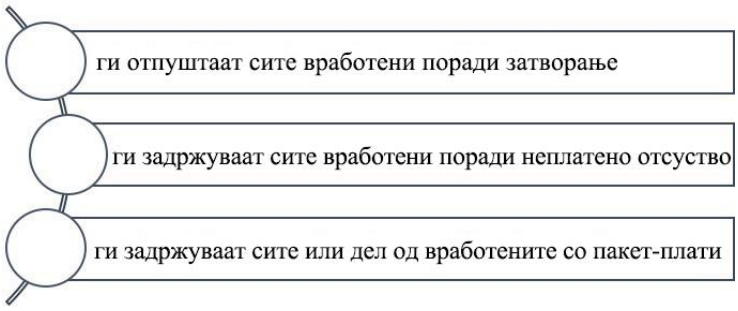
дигиталните услуги и претпочитаа да чекаат додека не заврши кризата. Интервјуираните јасно го наведуваат проблемот со флексибилноста меѓу македонските компании.

„Некои компании не можат да бидат толку флексибилни; особено на големите компании им е тешко брзо да ги пренесат сите процеси онлајн“ (P4).

Главниот фокус во македонската економија е насочен кон туристичката и забавната индустрија, во однос на приходите, бидејќи оваа индустрија овозможува да се оствари релативно поголем профит со релативно помалку инвестиции. Како резултат на затворањето во пандемијата, македонските компании во: туризмот, угостителството, храната и бизнисот со забава, наидоа на сериозни проблеми. Компаниите сега се обидуваат да се фокусираат само на опстанокот. „Веќе не станува збор за профит – туку за преживување на пазарот“ (P6).

Во областа на туризмот стана јасно дека многу компании се затворени или се пред затворање. Од таа причина, многу луѓе станаа невработени и севкупно куповната моќ на населението опадна.

Општо земено, испитаниците спомнаа три вида случаи што ги согледаа во однос на ставот на компаниите кон вработените: (1) Некои компании се затворија поради што ги отпуштија сите вработени; (2) Многу компании ги задржаа вработените, испраќајќи ги на неплатени отсуства; (3) Имаше и такви компании кои ги задржаа вработените давајќи им плати. Сепак, некои компании успеаја со поголеми плати да ги задржат само раководните лица. (Слика 4).



Слика 7. Тип на компании според нивниот пристап кон вработените

Покрај тоа, намалено е и регрутирањето на нов персонал затоа што компаниите, во моментот, немаат намера да вработуваат нови работници. „Компаниите ангажираат само привремено со договор за извршување на тековни проекти“ (P5).

Во многу случаи се пријавени системски недостатоци и неподготвеност во однос на континуитетот на бизнисот.

8.11. Главни пречки за МЧР во врска со работната сила

Експертите кажаа во интервјуата дека кризата значително се одразила на корпоративниот бренд и организациската култура. Пандемиската криза покажа како корпоративниот бренд, всушност, одговара на комуникацискиот бренд и има или позитивно или драстично негативно влијание врз односите помеѓу раководството и вработените. Состојбата на компанијата може да се соочи со предизвикот од односот на организацијата кон вработените за време на пандемијата. Експертите гледаат значителни неуспеси и во внатрешните корпоративни комуникации.

За време на периодот на пандемија, некои компании постигнале висок обрт затоа што раководството ги препознало вредностите на вработените. Очигледно, не сите компании презедоа одговорност за своите работници. Отпуштањата, кратењата на платите, давањето неплатени отсуства и сл., доведоа до променет став кон организацијата.

Според експертот P3:

„Оние што останале во таква ситуација затоа што немале други можности за работа во моментот, се демотивирани, што дефинитивно влијае на компанијата на краток и среден рок, а сето ова ќе влијае, како на квалитетот на услугата и производите, така и на самите клиенти“.

Дури и кога сите вработени не се отпуштени, психолошкиот стрес, страв и несигурност кај останатата работна сила, се толку високи што се намалува степенот на

лојалност во организациите. Покрај тоа, кога вработените ќе ги напуштат компаниите, квалитетите, како што се: искуство, вештини, внатрешни комуникации, може да се изгубат, а организациската култура на крајот да страда.

Иако многу компании надминаа многу предизвици за време на затворањето, повеќето од нив сè уште немаат воспоставено каков било механизам за превенција.

Интервјуираните беа загрижени за предизвиците со кои се соочуваа менаџерите со човечки ресурси во текот на кризата Ковид-19. Професионалците за човечки ресурси требаше да се обидат да спречат отпуштања и да ги задржат вработените.

Во однос на влијанието врз развојот на вработените, македонските компании кои се соочуваат со рецесија поради пандемијата, нема да можат или сакаат да инвестираат во развојот на човечкиот потенцијал. Бидејќи раководството се обидува да заштеди на трошоци, сепак без обуки, консултации и обуки на вработените, не може да се развијат, што предизвикува проблеми со функцијата на МЧР во остварувањето на нивните цели. Покрај тоа, компаниите се обидуваат да трошат помалку на развојот на вработените, што ќе има влијание врз мотивацијата, задржувањето, благосостојбата на вработените, како и врз ефективноста на компанијата, понатамошниот напредок и нејзиниот краен успех на пазарот.

Според мислењето на експертите, главниот предизвик беше дека компаниите мораа брзо да преминат на различни однесувања, т. е. да работат од канцеларија во далечинските работни системи, користејќи онлајн-алатки. Сепак, не беше секој во можност или подготвен да направи толку големи промени, па тие ги прекинаа работните операции, додека не помине вирусот бидејќи веруваа дека сè повторно ќе се врати во вообичаениот тек.

Покрај тоа, функцијата за човечки ресурси не го поседува потребното знаење во технологиите, па оттука и не беше во можност самостојно да заземе водство во овој процес. Тие се соочија и со административните предизвици како што се управување со отпуштање, регулативи и сл. На пример, многу специјалисти за човечки ресурси не беа подготвени да спроведат сесии за обука преку интернет и ги одложуваа овие активности сè додека тоа не

биде можно „лице в лице“. Сепак, некои компании поканија мотивациски говорници за онлајн-говор за да ги мотивираат своите вработени.

Менаџерите за човечки ресурси наидоа на предизвици и во врска со прописите за безбедност и беа загрижени дека нивниот персонал може да се разболи од вирусот. МЧР беа загрижени за толкувањето и разјаснувањето на регулативите во врска со проблемите со корона-вирусот. Како што е наведено од експертите, административниот обем на работа, за време на далечинскиот работен период, е намален на професионалците за човечки ресурси, кои сепак требаше да направат дополнителни напори во работата со цел да ги откријат и толкуваат новите регулативи за нивниот бизнис, за нивните работни места.

Табелата 2 ги сумира главните наоди во врска со предизвиците со кои се соочила една организација, управувањето со човечки ресурси и вработените, како што спомнаа испитаниците.

Табела 4: Предизвици предизвикани од пандемиската криза

Предизвикувачки области за организациите	**Предизвици за вработените**	**Предизвици за МЧР**
✓ Корпоративен бренд ✓ Организациска култура / Организациски вредности ✓ Неизвесност / управување со кризи ✓ Затворање на бизнисот / прекинато работење ✓ Регулативи / Изречени казни ✓ Финансиски тешкотии ✓ Флексибилност ✓ Дигитализација	✓ Стрес ✓ Невработеност ✓ Неплатено отсуство ✓ Прилагодливост на далечинско работење ✓ Недостиг од знаење во онлајн-алатките	✓ Управување со паника ✓ Избегнување откази ✓ Одржување на вработените ✓ Далечинско / онлајн управу-вање ✓ Недостиг од знаење во технологиите ✓ Недостиг од вештини и знаења за управување со кризи ✓ Нови правила за безбедност

8.12. Идните улоги на МЧР

Испитаниците констатирале дека, на прв поглед, кризата покажала дека на професионалците за човечки ресурси им треба повеќе знаење, односно и покрај долгогодишното искуство во оваа област, на многумина од нив им недостасуваат вештини и едукација, особено во управувањето со кризи.

Експертите наведуваат дека иако луѓето се генерално прилагодливи, сепак, на работната сила ѝ требаат повеќе вештини и мултидисциплинарно образование бидејќи конкуренцијата ќе се зголеми во иднина. Работните места ќе бидат значително трансформирани. Следствено, „вработените размислуваат за развој на компетенции неопходни за работа во дигитално опкружување, вклучувајќи дигитална продажба, развој на дигитални канали, дигитални услуги итн.“ (Р7).

Постои огромна конкуренција на пазарот, компаниите имаат потреба од луѓе со соодветно знаење, но уште поважно, со посебни вештини кои може брзо да се прилагодат на околината, кои може да совладаат нови компетенции, се приемчиви на иновации, имаат способност да учат и поседуваат креативни иновативни вештини. Покрај тоа, работната сила треба да се грижи за саморазвој. Компаниите треба да изработат план за континуитет на деловните активности и да ги развиваат своите човечки ресурси, да отвораат внатрешни ресурси и можности, да градат флексибилни процеси, да прифаќаат нови технологии и да создаваат сценарија за континуитет на деловниот процес.

Експертите препорачуваат дека врвниот менаџмент и МЧР со заеднички напори треба да дизајнираат стратегии за справување со кризата, фокусирајќи се на флексибилноста и прилагодливоста. Да се развијат сценарија „што ако“ можат да бидат од корист за компанијата, како и при подготовките за идни неизвесности. Понатаму, организациската култура, игра централна улога за време на пандемијата. Затоа, неопходно е МЧР да има честа комуникација и тесна врска со вработените. Компанијата може полесно да ги надмине тешкотиите од кризата кога раководството со човечки ресурси ги охрабрува работниците, ги ангажира, ги ажурира и ги зема предвид нивните мислења.

Интервјуираните наведуваат дека иако кризата се случила толку ненадејно што компаниите не можеле да променат ништо во своите пристапи кон МЧР формално, сепак, се очекува стратегијата да се ревидира во врска со управувањето со кризи, континуитетот на бизнисот и процесите на МЧР.

Работењето од далечина за многу компании повеќе не изгледа толку незамисливо, а стручните работници сега се убедени дека спроведувањето обуки и состаноци или регрутирањето и вработувањето преку интернет е навистина можно. Покрај тоа, тесната контрола врз вработените, не е толку неопходна како што порано мислеше раководството: „лицето може да работи самостојно“ (Р2).

Вреди да се напомне дека акцентот на МЧР треба да се стави на емоционалната интелигенција со цел да се донесат соодветни одлуки од аспект на менаџментот кој се обидува да се справи со ненадејната криза, но истовремено и од перспектива на вработените, кои имаат свои потреби и тешкотии предизвикани од пандемијата.

9. ЗАКЛУЧОК

За ова истражување, квалитативното експертско интервју беше искористено како прва ориентација за подобро структурирање на проблемот што произлегува од сегашната криза. Мислењата на експертите се засноваа на нивното знаење и лично искуство. Беа толкувани податоците и беа направени споредби за да се најдат главните теми, сличностите и разликите во одговорите на стручните лица.

Истражувањето имаше цел да истражи како пандемијата „Ковид-19“ влијае врз активностите на менаџерите за човечки ресурси и како организациите реагирале на кризата од гледна точка на МЧР.

Според литературниот преглед, постојат скоро исти тенденции меѓу интервјуираните експерти во Македонија и оние низ целиот свет. Истражувачите теоретизираа слични трендови, искусени за време на кризната состојба, во врска со управувањето со човечките ресурси и влијанието врз однесувањето на вработените.

Тековните процеси што се случуваат во компаниите како одговор на пандемијата се сложени, што доведува до многу негативни, но и до некои позитивни исходи. Вработените и организациите се прилагодуваат на новата реалност со цел да постигнат резултати. Во овој поглед, треба да се стави акцент на внатрешната комуникација за брзо прилагодување. Тимскиот дух, пријателството и соработката се од суштинско значење за да се преживее во оваа промена на животната средина. Управувањето со човечки ресурси дава значителен придонес преку воведувањето онлајн-процеси на човечки ресурси, обуката на вработените не само во вештини потребни за извршување на тековните работни места туку и за развој на тие вештини потребни за во иднина, во случај да се променат околностите. МЧР треба да се фокусира на овие прашања во програмите за развој на персоналот.

Од една страна, компаниите треба да ги развиваат своите човечки ресурси, бидејќи вработените треба да ги подобрат вештините и да стекнат знаење со цел подобро да се справат со неизвесностите. Од друга страна, сепак, управувањето со кризи им диктира на

компаниите да ги намалат трошоците за обуки и другите активности за развој. Така, важно е раководството на човечки ресурси да најде вистинска рамнотежа помеѓу намалувањето на трошоците поради рецесијата и развојот на персоналот. Во спротивно, ефективноста и ефикасноста нема да може да се постигнат.

Врз основа на резултатите од истражувањето на експертските интервјуа, прашалникот ќе биде дизајниран за идното квантитативно истражување на менаџерите за човечки ресурси за темелно да се проучи влијанието на кризата Ковид-19 врз компаниите и врз МЧР во Македонија. Би било интересно да се добијат податоци за организациските одлуки, за тоа како работеле вработените и тимовите, како дигитализацијата и далечинското работење влијаеле врз компаниите, кој бил главниот фокус на МЧР за време на пандемијата и како е изменета стратегијата за МЧР.

***

Иако кризите се општ концепт што се користи од медицината до управувањето (менаџирање) со компаниите, не постои специфично и заедничко единство во концептите „криза“ и „управување со кризи“ бидејќи постојат различни области на употреба (на пр. во: политиката, општеството и економијата). Грчките мислители Хипократ и Тукидид ја дефинираа кризата како „пресвртна точка помеѓу животот и смртта, победата и поразот“. Кризите во компаниите ги опишавме како неочекувани, непредвидливи настани кои треба веднаш да се решат, а кои ги загрозуваат организациските вредности, краткорочните и долгорочните цели, имиџот и угледот на компанијата. Како последица на кризите, освен управувањето и организацијата на компанијата може да биде нарушено и раководството, ако не може да ги извршува своите функции. Сепак, иако кризите имаат многу негативни аспекти, тоа исто така, може да генерираат некои можности за компаниите како што се: организациско учење, нови стратешки одлуки, растење или развој на нови конкурентски предности (Mitroff et. al., 1987).

Во оваа рамка, искористувањето на можностите во време на криза, зависи од способноста на високото раководство од преземањето мерки за проценка на можните ризици и интервенирање секогаш кога тоа е потребно. Компаниите што ќе ги игнорираат можните

ризици и нема да преземат неопходни мерки или да направат заобиколувања, ќе бидат длабоко погодени од негативните ефекти на кризата. Повеќето експерти наведуваат дека успешното управување со кризи е во голема мера можно со успешно и континуирано управување со ризиците. Главната цел на управувањето со кризи е да се спаси компанијата и да помине со најмала штета. Оттука, менаџерите треба да ги предвидат кризите и да преземат низа мерки против нив за да ги отстранат бизнисите од кризниот процес што е можно побрзо (Penrose, 2000).

Вирусот Ковид-19, кој за првпат беше откриен во Вухан, Кина, кон крајот на декември 2019 година, стана пандемија за кратко време. Бидејќи е непредвидлива појава, направи многу луѓе, поради вообичаените мерки на превенција, да станат беспомошни и доведе до несигурност, недостиг од безбедност, вознемиреност и паника низ целиот свет. Со сите овие атрибути, Ковид-19 може да се смета како надворешен фактор што го трасираше патот кон глобалната криза. По појавувањето на Ковид-19, повеќето од компаниите сакајќи или не, мораа да ги променат своите вообичаени процеси на работа. Значи, деловните операции „лице в лице“ беа заменети со виртуелни деловни операции засновани на виртуелна комуникација и телекомуникациите станаа поважни од кога и да е за време на периодот на карантин. Во врска со ова, голем број компании изградија нови форми на организација за да применат ефикасно управување со кризи.

Новите алатки како што се дигитализација, работа од дома, воспоставување на проактивни канали за комуникација со: клиенти, вработени, добавувачи, инвеститори и регулаторни институции, градење алтернативни синџири на снабдување, точни буџетски претпоставки и деловни планови, може да се сметаат како први решенија што можат да се спроведат со цел да се управуваат овие кризи. Сепак, сите овие мерки преземени од компаниите за управување со Ковид-19 кризата може да се постигнат само преку нови организациски структури, засновани на дигитализација и мобилност.

По Ковид-19, успешни организации се оние кои успеаја да спроведат дигитална работна сила на дело и да обезбедат мобилност за своите вработени. Телекомуникациските софтверски алатки како Skype, Microsoft, Teams, Zoom, итн., како виртуелна комуникација

ја олеснуваат работата на компаниите во овој поглед. Придобивката од овие алатки за компаниите е да обезбедат континуитет во работењето и да им овозможат на вработените да комуницираат едни со други за да ја одржат професионалната и социјалната интеракција. Така, од ден на ден, новите компании одвојуваат големи средства од буџетот за: дигитализација, вештачка интелигенција и автоматизација во своите операции, градејќи ги своите системи за управување врз мобилност заедно со своите вработени. Мобилноста особено го привлекува интересот на вработените од генерациите Y и Z и има потенцијал да стане иден работен модел. Накусо, може да се тврди дека Ковид-19 е единствена криза што влијае не само врз целата глобална економија туку и врз рамнотежата помеѓу животот и работата и психологијата на вработените во компаниите што можат да ја надминат оваа криза. Тие ќе бидат оние што успешно го спровеле управувањето со кризи, со нови методи на работа во организацијата, засновани на дигитализација и мобилност.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Adižes, I. (2009): Kako upravljati u vreme krize, prevod: Branislava Vukić, ASEE, Novi Sad, str. 19
2. Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. Journal of Vocational Behavior (119, Crossref
3. AMRE in partnership with PwC (2017). Risk Manager Barometer Survey 2017, 5th edition. https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2017/10/barometre-risk-manager-uk.pdf
4. Atali, Ž. (2010): Kriza, a posle?, prevod: Eleonora Prohić, Hedone d.o.o., Beograd, štampa: Grafički atelje KUM, Beograd, str. 16
5. Augustine, N. (2000): „Managing the Crises You Tried to Prevent“, Havard Business Review on Crisis Management, USA, str. 1 – 31
6. Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). How many qualitative interviews is enough. Discussion Paper. NCRM. National Centre for Research Methods Review Paper.
7. Barton, L. (2001). Crisis in organization II, South – Western Cengage Learning, Ohio, p. 198
8. Bass B., Reggio R. (2006). Transformational leadership, Lawrwncw Erlbaum Associates, New Yersey, p. 97
9. Beck, Ulrich (1992) Risk Society: Towards a New Modernity, London: Sage Publications
10. Belker, B.L., Topchik, G.S. (2005). The First – Time Manager. AMACON – American Management Association, p. 75.
11. Birker, K., Pepels, W. (2000). Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin, p. 7 – 67

12. Birker, K., Pepels, W., (2000). Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin p. 13

13. Blythe, T.B. (2002). Preparing for crisis, Journal: Executive Excellence, Vol. 19

14. Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). Interviewing Experts. (A. Bogner, B. Litting, & W. Menz, Eds.) Palgrave Macmillan. Crossref

15. Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). Introduction: Expert interviews – An introduction to a new methodological debate. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Eds.), Interviewing experts (pp. 1-13). London, UK: Palgrave Macmillan. Crossref

16. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić Ž., Božac M.G. Galetić, L., Ljubić F., Pfleifer S., Tipurić, T. (2005). Strateški menadzment, Sinergija nakladništvo, Zagreb. ctr. 122 – 125

17. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. Journal of Business Research (116), 183 – 187 Crossref

18. Chaudhary, A., Prasad, S.(2010): Human Resource Financial Management, International Journal of Trade, Economics and Finanace, Vol. 1, No. 4, December 2010, 2010-023X, str. 1, prevod: autor ovog rada

19. Coombs, T., Holladay, S. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches, Journal of public relations research, 13 (4), p. 321 – 340.

20. Coombs, W. (2007). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, Sage, Thousand Oaks, California. p. 408 – 415

21. Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and Responding, Sage, Los Angeles, p. 142

22. Coombs, W.T. (2006). Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA, Wesport, Preaeger, p. 49

23. Coombs, W.T. (2007). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, Sage, Thousand Oaks, California. p. 408 – 415

24. Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). Business Research Methods (12 ed.). New-York: McGraw-Hill Irwin

25. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3 ed.). Sage Publications, Inc. Crossref

26. Deloitte Touche Tohnatsu LLC (2015). Results of Crisis Management Survey 2014

27. Deloitte Touche Tohnatsu LLC (2015). Results of Crisis Management Survey 2014 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/CMSurvey%202014_Japan.pdf

28. Dessler, G. (2007): Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, redaktor izdanja na srpskom jeziku: Slobodan Ćamilović, str. 169 – 171

29. Donovan, A. (2019, January 28). What PwC Learned from Its Policy of Flexible Work for Everyone. Retrieved July 26, 2020, from Harvard Business Review: https://hbr.org/2019/01/what-pwc-learned-from-its-policy-of-flexible-work-for-everyone

30. Draft, R., Lane P.(2005). The Leadership expiriance, Thomson, Unitet States of America p. 167 – 168

31. Draker, P. (2006): Draker iz dana u dan, Adižes, Novi Sad, str. 18, poglavlje: Inercija organizacije

32. Ernst & Young (2010): Planning for growth – Human resources, EYGM Limited, str. 1 – 3, pevod: autor ovog rada

33. EYGM Limited: Global banking outlook 2016: „Transforming Talent - The banker of the future“, 2015, p. 1.

34. Faulhaber, P., Grabow, H.J. (2009). Turnaround - Management in der Praxis, Campus Verlag, Frankfurt, p, 19 – 35

35. Faulhaber, P., Grabow, H.J. (2009). Turnaround - Management in der Praxis, Campus Verlag, Frankfurt, p, 19 – 35

36. Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association, New York, p. 15;

37. Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association, New York. p. 20 – 28

38. Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association, New York. p. 20 – 28

39. Flick, U. (Ed.). (2014). The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis. Sage. Crossref

40. Fodor, P., Poór, J. (2009): The Impact of the Economic and Financial Crisis on HRM and Knowledge-Management in Hungary and Slovakia - Empirical Research 2008 – 2009, Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 6, No. 3, str. 76, prevod: autor ovog rada

41. Frandsen, F., Johansen, W. (2011). The study of internal crisis: towards an integrative framework. Corporate Communications: An International Journal, 16(4), p. 347 – 361.

42. Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020, April 3). Harvard Business Review. Retrieved July 30, 2020, from 3 Tips to Avoid WFH Burnout: https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout

43. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine. Crossref

44. Goleman D. (2000). Leadership that gets results, Harvard, Business Review, No.78, p. 78 – 90

45. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance, Harward Business Review, December 2001, p. 41 – 51

46. Gouillart, F., Kelly, J. (1995): Transforming the organization, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 289; prevod: autor ovog rada

47. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. Field Methods, 181(1), 59–82. Crossref

48. Haas ,H.,Tamarkin B. (1994). Лидер у сваком од нас, Грмеч-Привредни преглед, Београд, стр. 192 – 195.

49. Heath, R., Coombs, T. (2006). Today's Public Relations, Thousand Oaks, London, p. 204

50. Heath, R., Coombs, T. (2006). Today's Public Relations, Thousand Oaks, London, p. 203 – 221

51. Herbane, B. (2013). Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium- Sized Enterprises, Journal of Contingencies & Crisis Management, Vo 21 (2), p. 82 – 95.

52. Hofstede, G. (1984): Culture's consequences, Sage Publications, Inc., California, USA, str. 114 – 115; prevod: autor ovog rada

53. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/CMSurvey%202014_Japan.pdf

54. Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. Public Relations Review, 38(2), p. 270 – 279.

55. Jovanović – Božinov, M., Langović, A.(2001): Strategijski menadžment, „Megatrend" univerzitet primenjenih nauka, Beograd

56. Kermally, S. (2004). Gurus on Managing People, Thorogood, London. p. 78

57. Kirby, S. (2020). 5 ways COVID-19 has changed workforce management. Retrieved July 2020, from World Economic Forum: https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid-homeworking-symptom-of-changing-face-of-workforce-management/?fbclid=IwAR1wUy7_wQ6cKr_5ZN

58. Konferencija HR Days, Rovinj, 17 – 18 mart 2016. god.

59. Koter, Dž. P. (1998): „Vođenje promene“, Želnid, Beograd, prevod: Aleksandra Višački, str. 33 – 34

60. Kotter P.J. (1998). Management, Engleewood Cliffs, Prerntice Hall, New York. p. 15

61. Kotter, J. P. (2009). Vođenje promjena. Lider, Zagreb. str. 135 – 138

62. Kotter, J.P. (2007). Leading Change – Why Transformation Efforts Fail, Best of Harvard Business, Review, January, p. 1 – 13. http://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/leading_change_-_kotter.pdf

63. Kotter, J.P., Schlesinger, L.A: (2008). Choosing Strategijes for Change, Harvard Business Review, July- August, http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230 821

64. Krummenacher, A. (1981). Krisenmanagement – Ein systemorientierter Ansatz zur Bewältigung von Unternehmenskrisen, Industrielle Organisation, Zürich p. 3 – 19

65. Legčević, J., Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. Ekonomski vjesnik, 27 (1), стр. 199 – 208

66. Lerbinger, O. (2012). The crisis manager – facing disasters, conflicts, and failures, Taylor&Francis, New York, p. 78.

67. Libakova, N. M., & Sertakova, E. A. (2015). The Method of Expert Interview as an Effective Research Procedure of Studying the Indigenous Peoples of the North. Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences, 1(8), 114 – 129.

68. MacDougall, A., Yalden, R., Ritchie, L., Bradley, N. (2016). The Board’s Role in Crisis Management. Osler, Hoskin & Harcourt LLP, Toronto p. 20 – 22.

69. MacDougall, A., Yalden, R., Ritchie, L., Bradley, N. (2016). The Board’s Role in Crisis Management. Osler, Hoskin & Harcourt LLP, Toronto, p. 5 – 22.

70. Margolis, J.D., Stoltz, P.G. (2010). How to Bounce Back From Adversity, Harvard Business Review, 88 (1–2), p. 86 – 92.

71. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4), 101385.. Crossref

72. Meuser , M., & Nagel, U. (2002). Expertlnneninterviews- vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner , B. Littig , & W. Menz (Eds.), Das Expertinterview: Theorie, Methode, Anwendung (pp. 71 – 95). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

73. Mikušova, M. (2011). Small Enterprises vs. Crisis Management, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR, vol. 12, p. 45 – 49. http://www.ipedr.com/vol12/9-C009.pdf

74. Mikušova, M. (2011). Small Enterprises vs. Crisis Management, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR, vol. 12, p. 45-49. http://www.ipedr.com/vol12/9-C009.pdf

75. Mikušova, M. (2011). Small Enterprises vs. Crisis Management, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR, vol. 12, p. 45-49. http://www.ipedr.com/vol12/9-C009.pdf

76. Mikušova, M., Čopikova, A. (2016). What Buisness Owners Expect From a Crisis Manager? A Competency Model: Survey Results From Chech Businesses, Journal of Contingencies and Crisis Management, 24 (3), p. 162 – 180.

77. Millar, D., Heath, R.L.(2004). Responding to Crisis: a rhetorical approach to crisis management. Lawrence Erlbaum Associates Inc, Mahwah, New Jersey. p. 120

78. Mintzberg H. (1973). The Nature of Managerial Work, Harper&Row, New York. p. 159

79. Narayandas, D., Hebbar, V., & Liangliang, L. (2020, June 5). Lessons from Chinese Companies' Response to Covid-19. Retrieved July 28, 2020, from Harvard Business Review: https://hbr.org/2020/06/lessons-from-chinese-companies-response-to-covid-19

80. Nebojša Janićijević, naučni rad: Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, DOI:10.2298/EKA0771007J, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, str. 22

81. Nebojša Janićijević, naučni rad: Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, DOI:10.2298/EKA0771007J, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, str. 21

82. Nikolić, G. (2014): Ekonomija krize, Arhipelag, Institut za evropske studije, Beograd, str. 12 – 13

83. Northouse G.P. (2010). Leadership: Theory and practice, Sage, Los Angeles

84. Organization Development, 24 (3), pp. 10 – 19.

85. Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crisis, Management Decision, 44 (7), p. 892 – 907.

86. Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function [version 1; peer review: 2 approved, 1 approved with reservations]. Emerald Open Research, 1(5), Crossref

87. Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management, Academy of Management Review, 23 (1), p. 59 – 76

88. Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. V., & Stewart, G. T. (2020). Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and T salesperson performance . Journal of Business Research (117), 58-70. Crossref

89. Perrov, G. (1984). Normal Accidents, Basic Books, New York, p. 304

90. Peters, T., Voterman, R. (1996): U potrazi za vrhunskim, Global book, Novi Sad, predgovor, str. 2

91. Piotrowski, C. (2006). Hurricane Katrina and Organization Development: Part 1. Implications of Chaos Theory, Organization Development, 24 (3), pp. 10 – 19.

92. Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1987): Organization development theory: A typology and evaluation. In R. W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), Research in organizational change and development Greenwich, CT: JM Press, poglavlje 1, str. 1 – 57, prevod: autor ovog rada

93. Preble, J.F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process, Journal of Management Studies, 34 (5), p. 769 – 791

94. Pržulj Ž. (2002): „Menadžment ljudskih resursa“, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 339

95. PwC Georgia. (2020). Georgian Business in the face of the Covid-19 Pandemic. Tbilisi: PwC in Cooperation with Investors Council.

96. Roussel, P., Saad, K., Erickson, T. (1991): Third Generation R&D, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, poglavlje: The Third Generation Company, str. 175, prevod: autor ovog rada

97. Schein, E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership, Jossey- Bass, New York, p. 93

98. Seeger, M.T., Sellnow, T.L., Ulmer R.R. (1998). Communication, organization and crisis in Roloff M. E, Communication Yearbook 21, p. 231 – 275

99. Senyucel, Z. (2009). Managing the Human Resource in 21st centuary, Ventus Publishing ApS, p. 99

100. Shanley, C. (2007). Managing change through menagement development: an industry case study. Journal of Management development. 26 (10), p. 962 – 979

101. Sheppard, B. (2020). A guide to thriving in the post-COVID-19 workplace. Retrieved July 30, 2020, from World Economic Forum: https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/

102. Shrivastava, P. (1993). Crisis theory & practice: towards a sustainable future, Industrial and Environmental Crisis Quarterly, 7 (1), p. 23 – 42

103. Silverman, D. (2000). Doing qualitative research: A practical handbook. Thousand Oaks, CS: Sage.

104. Singer-Velush, N., Sherman, K., & Anderson, E. (2020, July 15). Microsoft Analyzed Data On Its Newly Remote Workforce . Retrieved July 30, 2020, from Harvard Business Review: https://hbr.org/2020/07/microsoft-analyzed-data-on-its-newly-remote-workforce

105. Skoglund, T. (2002). Krishantering – Om ledarskap och kummunikasjon, Ekerlids Förlag, Stocholm. 77

106. Legčević, J., Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. Ekonomski vjesnik, 27 (1), стр. 199 – 208.

107. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. (2008). Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, Mate d.o.o., Zagreb, str. 68.

108. Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble, J. (2008). Crafting and Executing Strategy, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p. 334 – 340

109. Töpfer, A. (1999). Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr Oder Chance?. Neuwied, Kriftel, Luchterhand p. 15 – 29

110. Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. New Technology, Work and Employment, 35(1), 60 – 79. Crossref

111. Verzuh, E. (2003). Portable MBA in project management, John Wiley & Sons, New Jersey p. 375

112. Vintiša, K. (2010): The Impact of Econimic Crisis on Human Resources Management of Public Sector, Human Resources Management & Ergonomics, Volume IV, 1/2010, str. 9, prevod: autor ovog rada

113. Visibility, Understanding, Clarity, Agility

114. Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity

115. W.A. Pasmore (Eds.), Research in organizational change and development Greenwich, CT: JM Press, poglavlje 1, p. 1 – 57, prevod: autor ovog rada

116. Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations, Journal of Management Studies, 25 (4), p. 305 – 317.

117. Weick, K. and Sutcliffe, K. (2007). Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty, John Wiley & Sons, New York, p. 58

118. Weitzel W., Jonsson E. (1989). „Decline in organizations: A literature integration and extension“, Administrative Science Quarterly, 34, pp. 91 – 109.

119. Weller, J., Wilson, L., Robinson, B. (2003). Survey of change in practice following simulation-based training in crisis management, Anaesthesia, 58 (5), p. 471 – 479.

120. Welsh, Jack, (2005). Kako pobijediti, Naklada Zadro, Zagreb, str. 159

121. Wooten, L.P. and James, E.H. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, Advances in Developing Human Resources, 10 (3), p. 352 – 379.

122. World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs Report 2018 . Cologny/Geneva: Centre for the New Economy and Society.

123. Алексић, А. (2009). Улога управљања организацијским промјенама у изградњи одрживе конкурентске способности подузећа. Зборник Економског факултета у Загребу, 7(2), стр. 37

124. Алексић, А. (2009). Улога управљања организацијским промјенама у изградњи одрживе конкурентске способности подузећа. Зборник Економског факултета у Загребу, 7(2), стр. 37 – 47. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=69015

125. Беденик Османагић, Н. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса, Зборник Економског факутета у Загребу, 8 (1), стр. 101 – 118.

126. Брзаковић М., (2015) Иновације у функцији развоја привреде, Међународна научно-стручна конференција Иновације у функцији привреде, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, 10. децембар 2015, стр. 22 – 26.

127. Војно дело, 63 (3), стр. 284 – 314.

128. Дубељ, Н., Домијан-Арнери, И. (2011). Ризици наступа кризе у пословању подузећа морског бродарства, Прегледни чланак, Наше море. 58(5-6), стр. 180 – 192. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112217

129. Ђурић Атанасиевски, К., Каровић, С. (2011). Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно дело, 63 (3), стр. 284 – 314

130. Јосић, Р. (2002). Менаџмент, Економски факултет, Пале, Српско Сарајево, стр. 148. 37 Петровић, П., Живковић, А. (2010). Систем управљања и планирање у ванредним ситуацијама, Међународна научна конференција – Менаџмент 2010, Крушевац, 17 – 18 Март, стр. 451 – 457

131. Кешетовић Ж., Тотх И. (2012). Проблеми кризног менаџмента, Велеучилиште Велика Горица, Велика Горица, стр. 263

132. Корда, М. (1992). Моћ, како је стећи и како је искористити, Досије, Београд. стр. 54

133. Коттер, Ј. П. (2009). Вођење промјена., Лидер, Загреб.

134. Луецке, Р. (2005). Управљање кризним ситуацијама. Згомбић&партнери, Загреб, стр. 90 – 99

135. Мартиновић, М., Танасковић, З. (2014). Менаџмент људских ресурса, Висока пословно-техничка школа струковних студија Ужице, Ужице стр. 50 – 65

136. Менцер, И. (2012). Стратешки менаџмент: управљање развојем подузећа. ТЕБ – пословно савјетовање, Загреб, стр. 123 – 124

137. Менцер, И. (2012). Стратешки менаџмент: управљање развојем подузећа. ТЕБ – пословно савјетовање, Загреб. стр. 123-124

138. Миликић, Б.Б., (2006). Менаџмент људских ресурса, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд стр. 258

139. Новак, Б., (2001). Кризно комуницирање, Биноза прес, Загреб, стр. 43

140. Османагић Беденик Н. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса, Зборник Економског факултета у Загребу, 8 (1), стр. 101 – 118

141. Османагић Беденик, Н. (2003). Криза као шанса – кроз пословну кризу до пословног успјеха, Школска књига, Загреб, стр. 30 – 31.

142. Османагић Беденик, Н. (2003). Криза као шанса – кроз пословну кризу до пословног успјеха, Школска књига, Загреб, стр. 30 – 31

143. Османагић Беденик, Н. (2010). Кризни менаџмент: теорија и пракса, Зборник Економског факултета у Загребу, 8 (1), стр. 105 – 118. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87513

144. Османагић Беденик, Н.(2003). Криза као шанса, Школска књига, Загреб, стр. 17

145. Пржуљ, Ж. (2002). Менаџмент људских ресурса, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд. стр. 226

146. Хамел, Г. (2009). Будућност менаџмента. Мате д.о.о., Загреб, стр. 9 – 11.

147. Шкртић, М. (2008). Основе подузетништва и менаџмента, Велеучилиште у Карловцу, Карловац, стр. 153