

## СТИЛОВИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ НА МЕНАџЕРИТЕ И ЗНАЧАЈНИ ФАКТОРИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

### *Крајќика содржина*

Овој труд го истражува односот на директивен, аналитички, концептуален и бихевиорален менаџерски стил на одлучување (Алан Роу, 1992) и структурата, околината и ефикасноста на организацијата (Брис и Сјалкер, 1961). На мостра од 34 менаџери од градежна приватна фирма во Скопје беа применети инвентар за стилови на одлучување од 20 искази и прашалник за значајни организациски фактори од 13 искази. Резултатите покажуваат дека организацијата има комбинирана бирократско-флексибилна структура, просечно стабилна и извесна организациска околина, и висока ефикасност, додека најмногу практикуван стил на одлучување е директивно-аналитичкиот стил. Постойи компатибилност помеѓу значајните организациски фактори и директивно-аналитичкиот стил иако оние земено помеѓу овие фактори и одделните стилови на одлучување не е добиена значајна поврзаност. За поразвиена флексибилна структура на организацијата се предлага примена на концептуално-бихевиорален стил на одлучување кој овозможува поголема ефикасност и грижа за вработените во услови на зголемена неизвесност и несигурност предизвикана со процесите на транзиција и приватизација.

**Клучни зборови:** СТИЛОВИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ; ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА, ОКОЛИНА И ЕФИКАСНОСТ.

Во овој труд е истражувана примената на четири стила на одлучување на менаџерите: директивен, аналитички, концептуален и бихевиорален стил во однос на три организациски фактора: структура, околина и ефикасност на организацијата. Трудот поаѓа од теоретските и практичните сознанија за менаџментот како процес на управување и развој на одредена структура на организацијата, и однесување на менаџерите. Менаџментот вклучува функции на планирање, организирање, кадровска политика, водење и контрола на материјалните и човековите ресурси од аспект на реализација на ор-

ганизациските цели и организациската ефикасност. Рен и Војч (Wren & Voich, 1994) сметаат дека одлучувањето е неопходна активност за успешно извршување на било која менаџерска функција. Минцберг (Mintzberg, 1973) според Чизмиќ (Čizmić, 1995) наведува три главни улоги на менаџерите: интерперсонални, информациски и улоги на одлучување меѓу кои најзначајни се третите улоги на менаџерите претставени како организатори (претприемачи), водители (помирувачи во немири и кризи, и разрешувачи на конфликти), распоредувачи (алокатори) на ресурси и преговарачи. Менаџерите ги донесуваат одлуките за даден проблем врз основа на собрани и анализирани информации, и низ размена на мислења и идеи со компетентни луѓе. Менаџерите одлучуваат всушност така што претходно ги реализираат интерперсоналните улоги на челни фигури, лидери и врски во меѓучовечките односи како и информациските улоги на монитори, сејачи и спикери (презентери) на информации. Стилот на одлучување е индивидуален фактор на однесување и резултира од карактеристиките на организацискиот проблем (непознатост, амбигуитет, сложеност, нестабилност), карактеристиките на средината на одлучување (значајност и лична одговорност за одлуката, рокови, расположивост на ресурси – кадар, опрема и капитал), индивидуални карактеристики на менаџерот (знаење, способности, мотивација) (Крајтнер и Киницки; Kreitner & Kinicki, 1992). Алан Роу (Alan Row, 1992) според МекКена (McKenna, 2000) детерминира стилови на одлучување комбинирајќи когнитивна сложеност на обработка на информации (на континуум од користење информации до концептуална способност на паралелна обработка на информации) и ориентација на вредности (во рамките од ориентација на технички вредности-задачи до ориентација на организациски вредности – луѓе):

- Директивен стил применуваат автократски раководители со тенденција за агресивно однесување. Овие менаџери не се толерантни кон нејасни информации и не се склони да пребаруваат голем број податоци. Одлуки донесуваат брзо, претпочитаат јасно дефинирани правила и односи, ред и сигурност. Тежнеат кон моќ и авторитет во односи со други луѓе;
- Аналитички стил е својствен за менаџери на кои им се важни постигнувањата, кај нив постои извесна тенденција за автократско раководење. Покажуваат поголема толеранција за амбигуитетни информации, пребаруваат поголем број информации и се залагаат за што подобра одлука и решение;

- Концептуален стил ги одликува менаџерите со потреба за признание и успех. Тие применуваат демократско-партиципативен стил на раководење кој ги вклучува подредените во одлучувањето. Тие исто така посветуваат големо внимание на извршување на задачите заради што се ангажираат во екстензивно истражување и анализирање на податоци пред да донесат одлуки;
- Бихевиорален стил ги карактеризира менаџерите со изразена потреба за прифаќање (афилијација) и демократски односи со подредените. Нивното раководење, пред сè, е ориентирано кон потребите и грижата за другите луѓе со цел да се развијат и одржат добри меѓучовечки односи. Овие раководители донесуваат одлуки врз основа на релативно малку податоци.

Алан Роу е на мислење дека овие четири стила на одлучување ги користи секој менаџер така што во зависност од ситуацијата и карактеристиките на следбениците може да се издиференцираат многу доминантен, доминантен, помошен „backup“ и прикриен стил.

Врз основа на истражувањата на структурата на организацијата на Брнс и Сталкер (Burns & Stalker, 1961) според МекКена (McKenna, 2000), организациите можат да се распоредат на континуум од бирократска (механичка) до флексибилна (органиска) структура преку преодни облици и комбинации на елементи од двата основни типа структура. Организации со изразита бирократска структура се одликуваат со вертикално управување од врвот надолу, со команда-и-контрола, субординираност и односи на авторитет. На оваа структура кореспондира стабилна едноставна организациска околина од аспект на набавка на ресурси, работна легислатива, пазари за пласман на производи и услуги, комерцијално работење. Организации со изразена флексибилна структура се карактеризираат со делегирање на авторитет и одговорност од менаџерите на извршителите и автономните работни групи, со децентрализација на одлучувањето и демократско-партиципативни односи. На ваква структура соодветствува динамична комплексна околина со општа неизвесност и висок степен на ризик во однос на параметрите од кои што зависи функционирањето на организацијата.

Емери и Трист (Emery & Trist, 1965) според дер Влист (der Vlist, 1998) сметаат дека организациската околина може да варира од едноставна стабилна преку мирна кластерска, попречувана реактивна до комплексна турбулентна средина. По мислењето на Брнс и Сталкер, компатибилноста на карактеристиките на организациската око-

лина и организацискиот дизајн (соодветна флексибилна, бирократска или комбинирана структура) претставува неопходен предуслов за ефикасност на организацијата. Наодите на овие истражувачи покажуваат дека на организациската ефикасност има влијание и степенот до кој менаџментот ги реализира потребите на вработените во организацијата. Питоа, во флексибилната структура се задоволени интринзичните потреби на луѓето за автономија, лична иницијатива, слобода во одлучувањето и работењето додека во механичката структура се реализирани потребите за сигурност, детерминираност, ред, предвидливост, припаѓање.

Организациската ефикасност може да се процени врз основа на следниве критериуми: степен на реализација на организациските цели; задоволство на вработените, клиентите и другите стратешки конституенти; обезбедување сировини, капитал, работна сила, менаџерска и техничка експертиза; профитабилност; психолошка работна клима итн. (Крајтнер и Киницки; Kreitner & Kinicki, 1992).

Во овој труд се проценети стилите на менаџерско одлучување со инвентарот DSI на Алан Роу (Decision Style Inventory) и статистички е проверена поврзаноста на секој стил со три значајни фактора на организацијата објаснети во претходниот текст: структура, околина и ефикасност на организацијата кои се мерени со прашалник на Брнс и Сталкер.

Конкретно, поставени се четири хипотези:

1. Со бирократска структура, стабилност на околината и ефикасност на организацијата се зголемува директивниот стил на менаџерско одлучување.
2. Со флексибилна структура, нестабилност на околината и ефикасност на организацијата се зголемува аналитичкиот стил на менаџерско одлучување.
3. Со изразена флексибилна структура, нестабилност на околината и ефикасност на организацијата се зголемува концептуалниот стил на менаџерско одлучување.
4. Со флексибилна структура, релативна стабилност на околината и ефикасност на организацијата се зголемува бихевиоралниот стил на менаџерско одлучување.

## Метод

Во истражувањето учествуваа 34 менаџери од градежна фирма во приватна сопственост од Скопје, меѓу кои 20 мажи и 14 жени на

возраст од 29 до 59 години (просечна возраст 39 години), со работен стаж од 4 до 32 години (просек 14 години), со работен стаж како раководител од 1 до 14 години (просек 5 години), според образование 3 со средно и 31 со високо образование.

### *Мерни инструменти*

Инвентарот на стилови на одлучување (DSI) на авторот Роу се состои од 20 тврдења кои испитаникот ги довршува со 4 различни исказа кои се однесуваат на 4 стила на одлучување: директивен, аналитички, концептуален и бихевиорален стил. Испитаникот треба да ги рангира исказите на секое тврдење на 4-степенна скала на кореспондентност од 1 (најмалку соодветствува) до 4 (најмногу соодветствува за испитаникот-менаџер). Теоретскиот опсег на скорови за секој стил на одлучување се движи од 20 до 80, теоретскиот среден скор  $X_t$  изнесува 50, теоретската стандардна девијација  $\sigma_t$  10.

Со прашалник од 13 исказа на авторите Брис и Сталкер испитани се три значајни фактора на организацијата: структура, околина и ефикасност на организацијата. Структурата на организацијата се определува со првите 8 искази од прашалникот такашто секој од овие искази се оценува на 7-степенна скала која се движи во опсегот од 1 (бирокарска) до 7 (флексибилна структура). Овие искази конкретно се однесуваат на следниве организациски карактеристики:

- начин на дефинирање на задачите и потребно знаење
- поврзаност на индивидуалните придонеси и организациските цели
- флексибилност на задачите
- спецификација на работни техники, обврски и права
- степен на хиерархиска контрола
- систем на комуникација
- стил на раководење
- субмисивност на вработените

Теоретскиот опсег на скорови за организациската структура се движи од 8 до 56, теоретскиот среден скор  $X_t$  (стр.) изнесува 32, теоретската стандардна девијација  $\sigma_t$  (стр.) 8.

Организациската околина е определена со еден нареден исказ од прашалникот такашто овој исказ се оценува на 10-степенна скала која се движи во опсегот од 1 (стабилна и извесна) до 10 (нестабилна и неизвесна средина) што едновремено претставува и теоретски оп-

сег на скоровите. Питоа, теоретскиот среден скор  $X_{t(o)}$  изнесува 5.5, теоретската стандардна девијација  $\sigma_{t(o)}$  1.5.

Ефикасноста на организацијата е определена со последните 4 исказа од прашалникот такашто и овие искази се оценуваат на 10-степенна скала која се движи во опсегот од 1 (ниска) до 10 (висока ефикасност) и се однесуваат на:

- профитабилност на организацијата
- степен на реализација на организациските цели
- задоволство на клиентите или купувачите
- задоволство на вработените

Теоретскиот опсег на скорови за ефикасноста се движи од 4 до 40, теоретскиот среден скор  $X_{t(e)}$  изнесува 22, теоретската стандардна девијација  $\sigma_{t(e)}$  6.

### *Последица*

Истражувањето е спроведено во месец јуни, 2007 година на работните места на менаџерите.

### *Обработка на податоциите*

Стиловите на одлучување на менаџерите, и структурата, околината и ефикасноста на организацијата се определени врз основа на компарација на добиените резултати со соодветните теоретски средни скорови на применетите инструменти. Хипотезите се тестирани со корелативна анализа.

## **Резултати**

Во табела 1 се претставени добиените дескриптивни резултати за истражуваните варијабли од каде следи дека најпросечно изразени стилови на одлучување се директивниот 57.29 и аналитичкиот стил 51.03 при што директивниот стил доминира додека останатите два стила- концептуален 46.56 и бихевиорален 45.88 се потпросечни (теоретскиот среден скор изнесува 50). Во однос на значајните фактори на организацијата произлегува дека структурата 37.26 е над просечниот теоретски скор 32 што означува дека е добиена комбинирана структура со тенденција за флексибилност. Организациската околина 4.26 е делумно потпросечна во однос на теоретскиот среден скор 5.5 означувајќи дека станува збор за релативно стабилна и

извесна средина. Организационската ефикасност 31.44 значително го надминува соодветниот теоретски среден скор 22 укажувајќи на високо продуктивна организација.

**Табела 1.** *Дескриптивни резултати за стилови на одлучување на менаџериите и значајни фактори на организацијата*

Стилови на одлучување	M	$\sigma$	$M_t$ (теоретски среден скор)	Min. емпириски скор	Max. емпириски скор
Директивен	57.29	5.71	50	41	67
Аналитички	51.03	4.51	50	42	58
Концептуален	46.56	4.39	50	35	55
Бихевиорален	45.88	6.16	50	34	60
<b>Фактори на организацијата</b>					
структура	37.26	6.19	32	25	53
околина	4.26	2.55	5.5	1	10
ефикасност	31.44	5.87	22	14	38

Во табела 2 се претставени корелативни резултати од тестирање на хипотезите кои покажуваат дека не е добиена значајна поврзаност помеѓу стиловите на одлучување и истражуваните фактори на организацијата освен што дел од хипотезите се потврдени од аспект на правецот на поврзаноста.

**Табела 2.** *Корелативни резултати за стилови на одлучување на менаџериите и значајни фактори на организацијата (df=32)*

Корелирани варијабли	r	p
Директивен стил и структура	0.03	>0.05
Директивен стил и околина	-0.12	>0.05
Директивен стил и ефикасност	-0.29	>0.05
Аналитички стил и структура	-0.05	>0.05
Аналитички стил и околина	0.14	>0.05
Аналитички стил и ефикасност	0.05	>0.05
Концептуален стил и структура	0.20	>0.05
Концептуален стил и околина	0.06	>0.05
Концептуален стил и ефикасност	0.02	>0.05
Бихевиорален стил и структура	0.02	>0.05
Бихевиорален стил и околина	-0.06	>0.05
Бихевиорален стил и ефикасност	0.29	>0.05

## Дискусија

Според добиените средни вредности во табела 1, менаџерските стилови на одлучување можат да се рангираат од директивниот како најизразен до бихевиоралниот како најмалку изразен стил што е во согласност со ранговите на процентуалната распределба на стиловите кај југословенските (српски) менаџери- 85% директивен, 81% аналитички, 73% концептуален и 60% бихевиорален стил (Малетиќ и сор., Maletić et al., 1994). Натпросечната изразеност на директивниот и аналитичкиот стил особено доминацијата на директивниот стил укажуваат дека градежната фирма е автократски управувана организација од менаџерите. Примената на аналитичкиот стил на одлучување упатува на одредена толеранција на менаџерите кон недоволно јасни информации и нивното настојување да донесат исправни и добри одлуки за организацијата. Двата преовладувачки стила на одлучување ги истакнуваат потребите за моќ и постигнување на менаџерите. Поаѓајќи од наодите на Брнс и Сталкер (Burns & Stalker, 1961) според МекКена (McKenna, 2000), директивниот и донекаде аналитичкиот стил се сметаат како релевантни за бирократска (механичка) структура која е организирана на база на хиерархиски односи на авторитет, вертикална еднонасочна комуникација во насока од горе надолу во организацијата, централизација на одлучувањето. Од истата табела произлегува дека структурата на градежната фирма не е исклучиво бирократска туку претставува комбинација на бирократска и флексибилна структура со делумно изразени флексибилни карактеристики. Оваа структура резултира со висока ефикасност на организацијата заради компатибилност на комбинираната структура и стабилноста и извесноста на организациската околина од аспект на снабденоста со материјални и човекови ресурси, постоење на пазари и нивно покривање со градежни производи и услуги.

Табела 2 покажува дека се добиени ниски незначајни корелации помеѓу стилови на одлучување на менаџерите и значајните фактори на организацијата: структура, околина и ефикасност на организацијата. Делумно повисок иако незначаен коефициент на корелација ( $-0.29$   $p > 0.05$ ) е добиен помеѓу директивниот стил и организациската ефикасност наспроти претпоставката во делот на првата хипотеза за позитивна поврзаност на овие варијабли во услови на поизразена бирократска структура. Ваквиот наод се должи на фактот што структурата на организацијата не е екстремно бирократска туку комбинирана со флексибилни карактеристики заради што директивниот стил е обратно пропорционален со ефикасноста. Коефициентот на коре-



лација ( $0.29 > p > 0.05$ ) е добиен помеѓу бихевиоралниот стил и организациската ефикасност со што се потврдува дел од четвртата хипотеза од аспект на постулираната позитивна поврзаност на овие две варијабли.

Општо земено, резултатите покажуваат компатибилност на комбинираната бирократско-флексибилна структура и релативно стабилната и извесна организациска околина како и компатибилност на структурата и применетиот директивно-аналитички стил на одлучување што доведува до висока ефикасност.

Со понатамошен развој на флексибилни карактеристики на структурата потребно е менаџментот да го стави акцентот на поголема примена на концептуално-бихевиорален стил на одлучување кој овозможува поголема ефикасност и грижа за вработените во услови на зголемена неизвесност и несигурност предизвикана со процесите на транзиција и приватизација.

(Рецензент: *проф. д-р Томе Николоски*)

**ЛИТЕРАТУРА**

- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1992). *Organizational Behavior*. Second edition. Irwin, Inc.
- Maletić, J., Duđak, Lj., Vukić, B. (1994). Utvrđivanje stilova odlučivanja. *XXI Jugoslovenski simpozijum za operaciona istraživanja. Zbornik radova*, SYM-OP-IS-94.
- McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organizational Behavior*. A Student's Handbook. Third Edition. Psychology Press.
- van der Vlist, R. (1998). Planned Change in Organizations and Organizational Development in the 1990 s. In Drenth, J.D.P., Thierry, H. & de Wolff, J. C. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology*. (Second edition). Psychology Press.
- Wren, A. D. & Voich, J. R. D. (1994). *Menadžment, proces, struktura i ponašanje*. Beograd: Privredni pregled.
- Čizmić, S. editor (1995). *Psihologija i menadžment*. Beograd: Filozofski fakultet. Institut za psihologiju.

Elisaveta SARDZOSKA

## MANAGERIAL DECISION STYLES AND IMPORTANT ORGANIZATIONAL FACTORS

### Summary

*This paper studies the relationship between directive, analytic, conceptual and behavioral managerial decision style (Alan Rowe, 1992) and organizational structure, environment and efficacy (Burns & Stalker, 1961). On a sample of 34 managers from a private firm in a building industry in Skopje, Decision Style Inventory (DSI) of 20 items and Questionnaire on Important Organizational Characteristics of 13 items were applied. The results point at a combination of bureaucratic-flexible structure, average stable and certain organizational environment, and high efficacy whereas the most practiced decision style is directive-analytic style. Compatibility exists among important organizational factors and directive-analytic style although in general between these factors and separate decision styles, significant correlation is not obtained. An application of conceptual-behavioral decision style that enables higher efficacy and employee care under conditions of enlarged uncertainty provoked by processes of transition and privatization is proposed for a more developed flexible structure of the organization.*

**Keywords:** DECISION STYLES; ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ENVIRONMENT AND EFFICACY.