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



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: ПРЕДМЕТ: МЕЃУНАРОДЕН МЕНАЏМЕНТ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ПОЗИТИВНИТЕ ЕФЕКТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КЛИМА ЗА ПОВИСОКИ И ПОДОБРИ РЕЗУЛТАТИ ВО ФУНКЦИОНИРАНЬЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ КАКО РЕЗУЛТАТ ОД ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО РЕГИОНОТ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

СТУДЕНТ: БИЛЈАНА ПОПРЦОВАТРАЈКОВСКА
БРОЈ НА ИНДЕКС:
МЕНТОР:ПРОФ. Д-Р ЈУЛИА АТАНАСОВСКА
СВЕТИ НИКОЛЕ, 2022

Графикони:

Графикон бр 1: Приказ на полова структура.....стр.48
Графикон бр 2: Приказ на возраст на испитаниците.....стр.48
Графикон бр 3: Прашање бр. 1: Како би го опишале просторот во кој ги извршувате своите работни задачи?.....стр.49
Графикон бр 4: Прашање бр 2: Како би ја опишале атмосверата која владее во работната средина меѓу колегите?.....стр.49
Графикон бр 5: Прашање бр. 3: Како би го опишале својот однос со Вашиот претпоставен?
Графикон бр 6: Прашање бр. 4: Каков е односот на Вашиот претпоставен дали тој се поставува исто кон сите колеги или се прави разлика во односот?.....стр.50
Графикон бр 7: Прашање бр. 5: Каков е степенот на фидбек кој го добивате од вашиот претпоставен?.....стр.51
Графикон бр 8: Прашање бр. 6: Атмосверата во мојот тим е:.....стр.51
Графикон бр 9: Прашање бр. 7: Со кој интензитет зависно од степенот на организацискатa култура успеавате Вашите задачи да ги исполните навремено и лесно?.....стр.52
Графикон бр 10: Прашање бр. 8: Како сте задоволни од организацијата на работата (нормализација на работните односи и времето за одмор).....стр.52
Графикон бр 11: Прашање бр. 9: Како го оценувате нивото на плата со која сте платени за вашите работни задачи?.....стр.53
Графикон бр 12: Прашање бр. 10: Вашето задоволство од организацискиот социјален пакет е:.....стр.53
Графикон бр 13: Прашање бр. 11: Како сте задоволни од организацискoто раководство (овозможува бонуси, мотивација преку дополнителни примања).....стр.54
Графикон бр 14: Прашање бр. 12: Каков е стилот на раководење на организацијата (дали се почитува организацискатa култура?).....стр.54
Графикон бр 15: Прашање бр. 13: Дали сте задоволни со можноста/неможноста да се овозможуваат обуки за дополнителен личен развој за подобра организациска средина во компанијата?.....стр.55
Графикон бр 16: Прашање бр. 14: Кој е степенот со кој сте задоволни од средствата кои компанијата ги обезбедува за развој на работните процеси?.....стр.55

Графикон бр 17: Прашање бр. 15: Дали организацијата овозможува можности за персонална надоградба и дали сте задоволни од истите?.....стр.56
Графикон бр 18: Прашање бр. 16: Дали фирмата ви овозможува да бидете задоволни од работата која ја работите?.....стр.56
Графикон бр 19: Прашање бр. 17: До кој степен организацијата овозможува унапредувања согласно стекнатото искуство и знаењата со теко на работата во организацијата?...стр.57
Графикон бр 20: Прашање бр. 18: Дали сте задоволни од својот придонес во работниот процес?.....стр.57
Графикон бр 21: Прашање бр. 19: Дали сте задоволни од придонесите кои организацијата ви ги овозможува како вработени во работниот процес?.....стр.58
Графикон бр 22: Прашање бр. 20: Дали чувството на вработените и на Вас лично е дека сте препознатливи како единки односно индивидуи или не?.....стр.58
Графикон бр 23: Прашање бр. 21: Дали би понудиле на пријател да работи во компанијата во која вие работите?.....стр.59
Графикон бр 24: Прашање бр. 22: Задоволството од работата во компанијата го оценувате како:.....стр.59
Графикон бр 25: Прашање бр. 23: Дали сметате дека личниот придонес се цени во компанијата?.....стр.60
Графикон бр 26: Прашање бр. 24: Сметате ли дека колегите согласно поставеноста на работните позиции се повеќе почитувани од другите?.....стр.60
Графикон бр 27: Прашање бр. 25: Дали сметате дека за правење грешки во работата доаѓа поради некомпетентноост на работникот?.....стр.61
Графикон бр 28: Прашање бр. 26: Дали чувствувате позитивни ефекти од организацискатa клима во компанијата во однос на позитивното работење на вработените во истата?.....стр.61
Графикон бр 29: Приказ на полова структура..... стр.66
Графикон бр 30: Приказ на возраст на испитаниците..... стр.66
Графикон бр 31: Прашање бр. 1: Како би го опишале просторот во кој ги извршувате своите работни задачи?..... стр.67
Графикон бр 32: Прашање бр 2: Како би ја опишале атмосверата која владее во работната средина меѓу колегите?..... стр.67

Графикон бр 33: Прашање бр. 3: Како би го опишале својот однос со Вашиот претпоставен?..... стр.68
Графикон бр 34: Прашање бр. 4: Каков е односот на Вашиот претпоставен дали тој се поставува исто кон сите колеги или се прави разлика во односот?..... стр.68
Графикон бр 35: Прашање бр. 5: Каков е степенот на фидбек кој го добивате од вашиот претпоставен?.....стр.69
Графикон бр 36: Прашање бр. 6: Атмосверата во мојот тим е:…… стр.69
Графикон бр 37: Прашање бр. 7: Со кој интензитет зависно од степенот на организациската култура успеавате Вашите задачи да ги исполните навремено и лесно?..... стр.70
Графикон бр 38: Прашање бр. 8: Како сте задоволни од организацијата на работата (нормализација на работните односи и времето за одмор)…… стр.70
Графикон бр 39: Прашање бр. 9: Како го оценувате нивото на плата со која сте платени за вашите работни задачи?..... стр.71
Графикон бр 40: Прашање бр. 10 Вашето задоволство од организацискиот социјален пакет е:…… стр.71
Графикон бр 41: Прашање бр. 11: Како сте задоволни од организациското раководство (овозможува бонуси, мотивација преку дополнителни примања).....стр.72
Графикон бр 42: Прашање бр. 12: Каков е стилот на раководење на организацијата (дали се почитува организациската култура?).....стр.72
Графикон бр 43: Прашање бр. 13: Дали сте задоволни со можноста/неможноста да се овозможуваат обуки за дополнителен личен развој за подобра организациска средина во компанијата?.....стр.73
Графикон бр 44: Прашање бр. 14: Кој е степенот со кој сте задоволни од средствата кои компанијата ги обезбедува за развој на работните процеси?.....стр.73
Графикон бр 45: Прашање бр. 15: Дали организацијата овозможува можности за персонална надоградба и дали сте задоволни од истите?.....,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,….,,,,,,,,,,....стр.74

Графикон бр 46: Прашање бр. 16: Дали фирмата ви овозможува да бидете задоволни од работата која ја работите?.....стр.74
Графикон бр 47: Прашање бр. 17: До кој степен организацијата овозможува унапредувања согласно стекнатото искуство и знаењата со теко на работата во организацијата?.....стр.75
Графикон бр 48: Прашање бр. 18: Дали сте задоволни од својот придонес во работниот процес?.....стр.75
Графикон бр 49: Прашање бр. 19: Дали сте задоволни од придонесите кои организацијата ви ги овозможува како вработени во работниот процес?.....стр.76
Графикон бр 50: Прашање бр. 20: Дали чувството на вработените и на Вас лично е дека сте препознатливи како единки односно индивидуи или не?.....стр.76
Графикон бр 51: Прашање бр. 21: Дали би понудиле на пријател да работи во компанијата во која вие работите?.....стр.77
Графикон бр 52: Прашање бр. 22: Задоволството од работата во компанијата го оценувате како:.....стр.77
Графикон бр 53: Прашање бр. 23: Дали сметате дека личниот придонес се цени во компанијата?.....стр.78
Графикон бр 54: Прашање бр. 24: Сметате ли дека колегите согласно поставеноста на работните позиции се повеќе почитувани од другите?.....стр.78
Графикон бр 55: Прашање бр. 25: Дали сметате дека за правење грешки во работата доаѓа поради некомпетентноост на работникот?.....стр.79
Графикон бр 56: Прашање бр. 26: Дали чувствувате позитивни ефекти од организациската клима во компанијата во однос на позитивното работење на вработените во истата?.....стр.79

Табели:

Табела 1:Дескриптивни статистики за прашањата 2,6,7,8,11,13,15,19,22,26.....стр.64
Табела 2:Анализа на варијанса.....стр.65
Табела 3 Дескриптивни статистики за прашањата.....стр.66
Табела 4:Анализа на варијанса.....стр.66

Слики:

Слика 1: Основни елементи на интегрираниот систем на организациска клима во организацијата.....стр.16
Слика 2: Модел на организациска култура, организациска клима и задоволството на вработените.....стр.17
Слика 3:Теоријата на маслоу за хиерархиските потреби.....стр.23
Слика 4: рамка на фактори кои влијаат на организациската клима.....стр. 30

СОДРЖИНА

Графикони: 1

Табели: 5

Слики: 5

АПСТРАКТ 9

ABSTRACT 10

ВОВЕД 11

1 ПРВА ГЛАВА: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА 16

1.1 Определување на поимот организациска култура 16

1.2 Определување на поимот организациска клима 16

1.2.1 Дефинирање на организацискатa клима 17

1.2.2 Поврзаност меѓу концептитеза организациска клима, организациска култура и задоволство на вработените 19

2. ВТОРА ГЛАВА: ЛИТЕРАТУРЕН ПРЕГЛЕД 20

2.1. Концептуални дефиниции 20

2.1.1 Работна околина 20

2.1.2 Перформанси на вработените 21

2.2 Преглед на теоретска литература 22

2.2.1 Теорија за поставување на цели 23

2.2.2 Теорија на очекување 23

2.2.3 Теорија на хиерархија според Маслов 24

2.2.4 Теоријата на Фредерих Хецберг 26

2.2.5 Мек Грегоровата Теорија за X и Y 27

2.2.6 Фактори на работната средина кои влијаат на перформансите на вработените 27

2.2.7 Поддршка од супервизорот 27

3. ТРЕТА ГЛАВА: ДИМЕНЗИИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КЛИМА 31

3.1 Фактори кои влијаат на организациската клима во организациите 32

3.1.1 Став кон квалитетот 33

3.1.2 Иновација и иницијатива 34

3.1.3 Мотивација и ангажираност 34

3.1.4 Припадност кон организацијата 35

3.1.5 Задоволство на вработените 36

3.1.6 Внатрешни односи 36

3.1.7 Лидерство 37

3.1.8 Работна организираност 37

3.1.9 Професионална компетентност во учењето 38

3.1.10 Познавањена мисијата, визијата и целите на организацијата 38

3.1.11 Внатрешна комуникација и информации 39

3.1.12 Награди 40

3.1.13 Развој на кариерата 40

4 ЧЕТВРТА ГЛАВА: МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ, ЦЕЛ ИХИПОТЕТИЧКА РАМКА 42

4.1 Предмет и проблем на истражувањето 42

4.2 Методологија на истражувањето 44

4.2.1 Цел на истражувањето 44

4.3 Хипотетичка рамка 46

4.4 Методи на истражување 46

5 ПЕТТА ГЛАВА: АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИ ЗА ПРАВИЛНО ПОСТАВЕНА ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА 48

5.1 Анализа на улогата на организациската клима меѓу врабоотените 48

5.2 Промена на организациската клима 49

5.3 Анализа на прашалници и податоци од другите држави во регионот 50
5.4 Анализа на прашалникот кој е спроведен во овој магистерски труд 50
5.5 Анализа на прашалник број 2 спроведен во компанија од регионот 65
ДИСКУСИЈА 79
РЕЗУЛТАТИ КОИ СЕ ОДНЕСУВААТ НА ГЛАВНАТА И СПОРЕДНАТА ХИПОТЕЗА 81
ГЛАВНА ХИПОТЕЗА: 81
ЗАКЛУЧОК 85
4 Користена литература 87
Анекс 1: Прашалник за вработените: 90

АПСТРАКТ

Организациите мора да излезат надвор од нивните традиционални улоги и комфорни зони за да погледнат нови начини на работа. Тие треба да создадат работна средина каде што луѓето уживаат во она што го работат, се чувствуваат како да имаат цел, се гордеат со она што го работат и можат да го достигнат својот потенцијал.

Во овој магистерски труд главниот фокус е ставен на влијанието на организацискатa клима нејзиното влијание на перформансите на вработените а со тоа и задоволството од работата на вработените кои делат иста организациска култура.

Во истражувачкиот дел на трудот е претставено со помош на прашалник се добиени мислењата и идеите за потрагата по организациски решенија и подобрувања во компанијата.

Заклучните согледувања се однесуваат на потребите на организациите да имаат повремени состаноци со сите вработени и менаџментот со што неминовно би се подобрила организацискатa клима за работа.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ:

Работна средина, влијание на организацискатa клима, организацискатa култура, задоволство на вработените, организациски решенија

ABSTRACT

Organizations must step outside of all their roles and comfort zones to look at new ways of working. They need to create a work environment where people enjoy what they do, feel like they have a purpose, take pride in what they do and can pursue their potential.

In this master's thesis, the main focus is on the influence of the organizational climate on the influence of medication care and thus the work of the staff and the organizational culture.

In the research part of the paper, opinions and ideas about the struggle for organizational solutions and changes in rescue were presented with the help of a questionnaire.

The conclusions refer to organizations so that there are occasional meetings with all users and management, which inevitably results in a better organizational climate for work.

KEY WORDS:

Work environment, influence of organizational climate, organizational culture, protection of protection, organizational solutions

ВОВЕД

Во последниве години, кога интересот за организациската култура се најде во првите редови на организационите дискусии, понекогаш се случува некои компании и менаџери едноставно да го променат концептот (наместо климата почнуваат да зборуваат за култура), но содржината останува иста . Таквото поедноставување не е адекватно, не само затоа што се два различни концепти (иако се значително поврзани), туку и затоа што едноставно размислувањето за културата, без да се земе предвид климата (или обратно), може да ги осиромаши напорите за подлабоко разбирање на процесите кои и ќе се одвиваат во компанијата.

Според Francisco, L.J. andAndres, S.-V. (2017), „организациската клима и култура, кои делуваат како катализатори, можат да бидат толку фатални што луѓето се прашуваат како би можеле да се контролираат или да се користат за подобрување на деловните резултати“. „На организациите им е потребна се повеќе енергија во форма на информации и се помалку енергија во материјалните ресурси за да се прилагодат на нивната околина. Квалитетниот избор на информации во една организација може да го направат само нејзините колеги кои се добро запознаени со нејзината мисија, визија и правила на работа“, наведува Арнаудова (2019).

Според одредени научни теми „организациската култура е дефинирана како сеопфатен и корпоративен систем на вредности, норми, правила, ставови, верувања, заеднички карактеристики, начини на имплементација на процеси и процедури, однесување и начини на функционирање на вработените. Тие делат заеднички цели и видови и форми на интеракции и во рамките на деловниот систем и со неговото надворешно опкружување, кои во сегашноста ја одразуваат практиката на заедничкото минато и истовремено се под влијание на чувството за предвидената заедничка иднина на членовите на индивидуалниот деловен систем. Низ сите споменати елементи се развива и одредена организациска клима, зајакнува, одржува и истовремено се менува и се префрла на нови членови на системот“.

Анализата на употребата на терминот организациска култура од различни автори ги посочи следните ознаки на организациска култура, имено:

- културата е обединувачка сила во една организација;
- културата е колективна волја на членовите на организацијата, таа се однесува на она што организацијата навистина сака и прави за нејзиниот развој;
- културата е модел на верувања и очекувања на членовите на организацијата;
- културата е невидлива сила која работи зад видливото или забележливи фактори, за една организација каква личност е за поединецот;
- културата е заедничка филозофија на членовите на организацијата;
- културата е она во што веруваат членовите на организацијата;
- културата е она што повисокото раководство на организацијата го користи како заедничка основа за управување со себе и со своите вработени;
- културата е модел на споделени верувања и вредности што го обликува значењето на институцијата за нејзините членови и обезбедува правила за нивното однесување;
- културата е она што навистина овозможува да се разбере суштината и душата на една организација, што е затоа подлабоко од организациските графикони, правила, машини и згради.

„Културата на компанијата мора да не обучи да го влечеме истото јаже во иста насока и покрај нашата различност, што е пожелно и неопходно“, наведува Francisco, L.J. andAndres, S.-V. (2017).

Теоријата на организација е дека „сопствениците на компанијата им ја даваат заедничката задача на компанијата на менаџерите, кои пак своите задачи, должности и одговорности им ги доделуваат на подредените.

Така се формира хиерархија во општеството.

Раководството ги пренесува должностите и одговорностите на подредените, како и моќта или овластувањето за извршување на задачата“. Авторитетот е дефиниран како „моќ поврзана со работата која произлегува од позицијата во компанијата“ а тоа наведува дека „димензијата го претставува нивото на разбирање на положбата и улогата на вработените во одделот и целата организација, структурирање и ниво на хиерархија на организацијата“. Според Francisco, L.J. and Andres, S.-V. (2017), „лидерството е составен дел од процесот што го нарекуваме менаџмент, кој е надополнет со планирање, организирање и евалуација. Сите концепти се тесно поврзани еден со друг, така што е тешко да се замисли успешна, конкурентна организација која би можела успешно да функционира доколку не ги менаџира

успешно сите четири процеси“. Јурман (1985) е убеден дека „организацискатa клима е значително под влијание на координацијата на менаџментот, бидејќи „менаџментот на организацијата е во рацете на одреден број луѓе, а ако е координиран, тогаш секој знае што, кога и кога и како да се направи нешто. Уредноста создава поволна социјална клима, а со тоа и задоволство на вработените. Лошата координација, сепак, предизвикува грешки меѓу одделите и производството. Работниците во поединечните сектори не се соодветно информирани, често работата се завршува двапати, некои работат напорно, додека други живеат удобно. Резултатот се спорови и лоша клима“.

За добра комуникација на работното место, важно е да се признаат разликите на другите. Сите ние сме различни луѓе. Нашето сегашно размислување е обликувано од нашите минати искуства и нашето знаење, така што ние сме различни во нашите перцепции. Но, најважно е дека сите сме во право од наша гледна точка. Како резултат на тоа, мора да бидеме свесни дека критикувајќи го туѓото мислење без аргументи, ја намалуваме вредноста на нивното знаење и искуство. Комуникацијата која е поволна за работната клима во една организација може да се развие сама по себе, но поединците можат да ја научат и преку запознавање и прифаќање себеси како и своите колеги.Затоа истражувачите на темата за поволната работна клима и нејзиниот ефект на вработените е дека „комуникацијата може да биде доволно ефективна само ако се одвива подеднакво интензивно и од врвот надолу и од дното нагоре, не е ограничена со хиерархиски нивоа и организациска структура и е целосно демократска со еднакви можности за комуникација за сите вработени.“

За да се постигне ефикасност на вработените неопходна е нивната висока мотивација за работа, а со ова е поврзано и задоволството на вработените. Соодветната мотивација на вработените не е важна само за компанијата, туку и за соодветна атмосфера во компанијата. Лидерите често тврдат дека нивните вработени се доволно мотивирани. Прашањето е дали и нивните вработени сметаат дека се доволно мотивирани. Затоа, успехот на компанијата зависи од тоа колку вработените се мотивирани да работат и колку се подготвени да вложат дополнителна енергија во неа, како и од тоа дали чувствуваат поголемо или помало чувство на припадност кон нивната компанија.

Нобл (2009) наведува дека треба да се посвети поголемо внимание во идентификувањето и справувањето со работната средина бидејќи кога вработените имаат негативна перцепција за својата околина, понекогаш страдаат од хроничен стрес. Оперман

(2002) изјави дека работната средина значи оние процеси, системи, структури, алатки или услови на работното место кои влијаат поволно или неповолно на индивидуалните перформанси. Работното опкружување, исто така, вклучува политики, правила, култура, ресурси, работни односи, локација на работа, внатрешни и надворешни фактори на животната средина, кои влијаат на начините на кои вработениот ги извршува своите работни функции.

Потребно е да се наградат оние достигнувања и однесување кои се важни за успешно работење на компанијата.

Мора да изградиме и организациска култура и клима на перформанси во кои ќе биде јасно дека достигнувањата се главниот критериум за успех, а не само напорите на вработените.Наградувањето се дели на финансиски награди, како основна плата, награда за лојалност, пожртвуваност, учинок, профит и нефинансиски награди, како пофалби, признанија и опомени, соработка во работата, одговорност, можност за напредување...
Експертите предупредуваат дека е важно да се биде внимателен кога се наградува доколку сакаме тоа да биде ефективно.Наградата има најголема моќ кога ги одразува потребите или желбите на примателот и е личен подарок, па секоја компанија мора да развие свој начин на поврзување на наградата со сопствената организациска култура и клима, начин на работа и деловни потреби.

Според одредени научни истражувања, наградата може да има и дестимулирачко дејство. Во случај само еден вработен да биде награден во тим кој работи меѓусебно, тоа може да има дестимулирачки ефект врз работата на другите вработени кои се подеднакво одговорни за исполнување на одредена цел. Решението во таква ситуација треба да биде доделување на наградата на сите заслужни работници, каде што нефинансиските форми на награди се добредојдени како награди. Така, со дисперзија може да се прошири кругот на вработени кои стануваат мотивирани за поуспешно работење.

Важноста на развојот на кариерата е во тоа што нашата работа не ја доживуваме како товар што го оптоварува нашето секојдневие, туку како можност и пред се како можност и дополнителен поттик за сопствен развој. Развојот на кариерата бара многу труд, дополнително образование и секако, многу дополнителна работа. Пред сè, неопходна е јасна ориентација кон иднината. Човек кој е фокусиран на развојот на сопствената кариера јасно знае каде е во моментот и каде сака да оди во иднина, и многу вложува во патот кој води до

она што го сака. „И поединецот и организацијата се заинтересирани за дизајнирање, планирање и развој на кариера. Планираната кариера делува како силен мотивационен фактор и во исто време помага во развојот и образованието на поединецот. Сепак, луѓето и нивните способности се клучен конкурентен елемент на компанијата, а преку планирање и развој на кариерата, вторите имаат способност да го обликуваат и менуваат човечкиот потенцијал. Менаџерите играат важна улога во развојот на кариерата, бидејќи покрај тоа што го претставуваат развојниот пат на организацијата, тие им помагаат на вработените да ги обликуваат своите кариери и во исто време да се грижат за своите“, наведува Francisco, L.J. andAndres, S.-V. (2017).

Овој магистерски труд во кој се занимавам со областа на организациската клима и задоволството на вработените се состои од два дела и тоа теоретска и истражувачка работа.

1 ПРВА ГЛАВА: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА

1.1 Определување на поимот организациска култура

Според антропологот Тејлор (1871) кој го вовел поимот за култура како „комплексна целина што вклучува знаења, верувања, уметност, морал, закони, обичаи и кои било други способности и навики што ги стекнува поединецот во едно општество.“ Токму од оваа дефиниција за културата на Тејлор произлегува и најприфатената дефиниција за организациска култура која вели „организациската култура претставува збир на вредности, норми, стандарди на однесување и заеднички очекувања што ги контролираат начините на кои поединци и групи во една организација комуницираат меѓу себе и работат за постигнување на целите на организацијата“ (Brown, 1995). Организациската култура е систем на одредени вредности,верувања и навики во рамките на организацијата кои меѓусебно влијаат на структурата на организацијата и го насочуваат нејзиното однесување(Sharplin, 1958). Организациската култура ги вклучува организациските визии, вредности, норми, системи, симболи, јазик, претпоставки, верувања и навики(Needle, 2004). Организациската култура е начинот на кој работите се одвиваат во организацијата(Deal&Kennedy 1982). Организациската култура е систем на социјална контрола кој е втемелен врз норми, односно очекувања за прифаќањето на ставовите и однесувањата во организациите(O’Reilly, 1991). Културата може да се дефинира како образец на темелни претпоставкикои ги осмислила,открила и развила одредена група во процесот на учење како да се соочи со проблемите преку процесот на адаптација и внатрешна интеграцијакој се покажал доволно добар да биде пренесен на новите членови како исправен начин на перципирање и мислење во однос на тие проблеми(Schein, 2004)

1.2 Определување на поимот организациска клима

Организациската клима е перцепцијата на вработените за околината на работното место. Организациската клима го одредува квалитетот на искуствата на вработените преку дефинирање на јасен психолошки профил, затоа што перцепцијата на вработените може да варира во зависност од интерните практики што се спроведуват. Колку е подобра климата, толку се подобри перформансите. Од друга страна, негативната организациска клима може

да доведе до сериозни последици како што се намалување на профитот, бидејќи луѓето не ги извршуваат своите активности на најдобар можен начин.Спроведувањето на анкети за климата им покажува на вработените дека раководството е посветено за решавање на потребите и грижите на вработените на работното место. Податоците ќе им дадат повратини информации од вработените кој ке можат да ги употребат за подобрување на самата атмосфера или клима во секторот. Истражувањата на климата на вработените на работните места се вредни само кога спроведените истражувања ќе им бидат доставени на вработените со соодветни прашања или анализи, клучни прашања кој ќе бидат составени од професионалци. За да се одбележи ова во деловна употреба,човечките ресурси играат важна улога во спроведувањето на овие анализи. (24h.mk, 2022)

1.2.1 Дефинирање на организациската клима

Дефинирајќи ја работната клима може да се сретнат повеќе дефиниции: Како што наведува Francisco, L.J. and Andres, S.-V. (2017), „Компаниите одлучуваат да ја проучуваат организациската клима од различни причини“. Во стручната литература среќаваме многу изрази за концептот на организациска клима: организациска клима, психолошка клима, личност на компанијата, атмосфера во компанијата, работна атмосфера.

Кавчич (1991) наведува дека „климата претставува психо-социјален систем кој се состои од поединци и групи во една организација и нивната интеракција. Вклучува индивидуално однесување, мотивација, статус, улоги, групна динамика и е под влијание на емоциите, вредностите, ставовите и очекувањата на вработените“. Богуновић, Н. (2018) ја дефинира организациската клима „како таканаречена психолошка конструкција на системот, која ги дефинира моменталните карактеристики на организацијата и која се изразува преку перцепцијата на системот од нејзините членови. Организациската клима на тој начин содржи меки димензии на личноста на деловниот систем и на поединците“.

Од многуте дефиниции кои постојат на ова поле, може да ги сумираме следните карактеристики на организациската клима:

- Организациската клима означува збир на карактеристики на организацијата кои се воочливи;
- Вработените можат да ги опишат овие карактеристики на организацијата, што значи дека тие се јасно свесни за нив;
- Организациската клима е релативно трајна;

- Се создава преку интеракцијата помеѓу членовите на организацијата што ја делатосновата за дизајнирање се актуелните настани или реалности (на пр. политика, процедури, менаџмент, структура, вредности, норми, ставови, правила, работни услови);
- Има повратен ефект врз толкувањето на актуелните настани и, следствено, врз однесувањето на луѓето;
- Се однесува на односите меѓу вработените, како и на односот на организацијата со надворешното опкружување и крајно но не и последно за разгледување и елаборирање
- Ги одразува организациските цели, како и квалитетот на работната средина и со самото тоа ги разликува организациите една од друга.

Поврзаност меѓу концептите за организациска клима, организациска култура и задоволство на вработените чија цел е организацијата да создаде таква клима која овозможува постигнување на оптимани резултати.



Слика 1: основни елементи на интегрираниот систем на организациска клима во организацијата

На слика 1 се прикажани основните елементи на интегрираниот систем на организациска клима во организацијата (Богуновиќ, Н. (2018): “Наградување и

санкционисање запослених" –семинарски рад, Висока школа за економију и информатику, Приједор).

1.2.2 Поврзаност меѓу концептитеза организациска клима, организациска култура и задоволство на вработените

Значајната поврзаност помеѓу споменатите концепти убаво ја презентираат авторите на студијата Kopelman, Brief и Guzz (Schneider, 1990), кои тврдат дека „културата во општеството влијае на тоа како луѓето се третираат на работа. Ракувањето со луѓето влијае на климата и на крајот на задоволството на вработените, што е прикажано на сликата подолу".



Слика 2:Модел на организациска култура, организациска клима и задоволството на вработените (Schneider,1990).

Здруженијата функционираат во социјален контекст дефиниран со заедничко размислување и заеднички вредности. Иако има некои сличности кои се исти за сите (вработените земаат плата, децата не се вработени), постојат разлики меѓу културите во општеството. Станува збор за разлики во односот кон луѓето на работа, во смисла на разлики во вработување, награди, унапредување, пензионирање. Значи, разликите во начинот на кој луѓето се третираат на работа може да се припишат на разликите во социјалната и организациската култура.

Како што вели Wheatley, D. (2016), „регрутирање, награда, екипирање, унапредување итн. фактори на справување со луѓе на работа, кои влијаат на начинот на кој вработените ја толкуваат работната средина или организациската клима, што дополнително влијае на задоволството на вработените".

2. ВТОРА ГЛАВА: ЛИТЕРАТУРЕН ПРЕГЛЕД

Овој преглед на литература се обидува да ја разгледа различната литература поврзана со работната средина која има влијание врз перформансите на вработените. Дискусијата исто така ги идентификува празнините што ги оставија други истражувачи на направени студии за оваа област. Сепак, овој магистерски труд се обидува да ги пополни тие празнини, така што пишувањето може да придонесе за ново тело на знаење во академскиот свет. Преку овој преглед, литературата повторно се акумулира и анализира како начин за донесување нови сознанија за проучениот проблем.

2.1.Концептуални дефиниции

Овој поддел дава дефиниции за клучните концепти како што се работната средина и перформансите на вработените од различни извори.

2.1.1 Работна околина

Amabile, T., Khaier,M. (2008), го дефинираат работното опкружување како целина која го опфаќа севкупноста на силите, дејствијата и другите влијателни фактори кои моментално и, или потенцијално се во судир со активностите и перформансите на вработениот. Работната средина е збир на меѓусебната врска што постои во рамките на вработените и средината во која работат вработените.

Бреннер (2004) бил на мислење дека „способноста да се споделува знаење низ организациите зависи од тоа како работната средина е дизајнирана да им овозможи на организациите да ја користат работната средина како да е предност. Ова им помага на организациите да ја подобрат ефективноста и да им овозможат на вработените да имаат корист од колективното знаење“. Покрај тоа, тој тврдел дека работната средина дизајнирана да одговара на задоволството на вработените и слободниот проток на размена на идеи е подобар медиум за мотивирање на вработените кон поголема продуктивност.

Оперман (2002) дефинира дека работната средина е составена од три главни подсредини: техничко опкружување, човечко опкружување и организациско опкружување.

Техничката средина се однесува на алатки, опрема, технолошка инфраструктура и други физички или технички елементи. Техничкото опкружување создава елементи кои им

овозможуваат на вработените да ги извршуваат своите соодветни одговорности и активности.

Човечкото опкружување се однесува на врсниците, другите со кои вработените се поврзани, тимските и работните групи, интеракциските прашања, лидерството и менаџментот. Ова опкружување е дизајнирано на таков начин што поттикнува неформална интеракција на работното место, така што можноста за споделување знаење и размена на идеи би можела да се зголеми. Ова е основа за постигнување максимална продуктивност.

Организациската средина вклучуваат системи, процедури, практики, вредности ифилозофии. Менаџментот има контрола над организациското опкружување. Мерен систем каде што луѓето се наградуваат според количината, оттука работниците ќе имаат мал интерес да им помогнат на оние работници кои се обидуваат да го подобрат квалитетот.

2.1.2 Перформанси на вработените

Sinha (2001) изјави дека перформансите на вработените зависи од волјата, а исто така и од отвореноста на самите вработени да ја вршат својата работа. Тој, исто така, изјави дека со ваквата подготвеност и отвореност на вработените во извршувањето на нивната работа, тоа може да ја зголеми продуктивноста на вработените што исто така води до подобри перформанси и ефикасност во работењето на вработените. Со самото тоа се згоолемува и задоволството на вработените од работата која ја работат и се трудат да постигнат максимални резултати.

Stup (2003) исто така објасни дека за да имаат стандардни перформанси, работодавачите треба да ги натераат вработените да ја завршат задачата на најдобар можен начин за да се постигне целта на организацијата. Со завршување на работата на вистинскиот начин, работодавците би можеле да ги следат своите вработени и да им помогнат да ги подобрат своите перформанси.

Понатаму, треба да се имплементира систем на наградување врз основа на перформансите на вработените. Ова е за да ги мотивира вработените со цел повеќе да ја извршуваат својата задача.

Постојат неколку фактори кои ги опишува Stup (2003) за успехот на перформансите на вработените. Факторите се како физичка работа околина, опрема, значајна работа, очекувања за перформанси, повратни информации за перформансите, награда за добар или лош систем, стандардни оперативни процедури, знаења, вештини и ставови.

Franco et al (2002) ги дефинираа перформансите кои се потпираат на внатрешната мотивација, но присуството на внатрешни фактори како што се потребните вештини, интелектуалниот капацитет и ресурсите за извршување на работата јасно имаат влијание. Како последица на тоа, работодавачите треба да обезбедат соодветни работни услови со цел да се уверат дека работата на вработените ги исполнува бараните стандарди.

2.2 Преглед на теоретска литература

Утврдено е дека перформансите на вработените се директно поврзани со мотивацијата на вработените. Ова тврдење беше потврдено со различни теории за управување со делата на Фредерик Тејлор на „Принципот на научниот менаџмент“ во 1911 година и на Хенри Гант на „Работа, плата и профити“ во 1913 година. „диференцијална стапка на парче - работа“ и Гантовите системи „задача и бонус плата“. Современите методи за управување со мотивацијата на вработените се ориентирани кон вработените и се поефикасни (Gardner and Lambert 1972).

Maslow (1943) вели дека луѓето работат за да преживеат и живеат преку финансиска компензација, да стекнат нови пријатели, да имаат сигурност на работното место, да имаат чувство за достигнување и да се чувствуваат важни во општеството, да имаат чувство за идентитет, а особено да имаат задоволство од работата. Сите вработени кои имаат задоволство од работата се со високи перформанси на нивните работни места.

Taylor (1911) мислел дека најважниот мотиватор на работниците се платата и исплатите кога рекол дека „системот на плати без поттик поттикнува ниска продуктивност“. Тој рекол дека ако вработените добиваат иста плата, без оглед на нивниот индивидуален придонес кон целта, тие ќе работат помалку и дека вработените мислат дека работат со повисока стапка значи дека може да бидат потребни помалку вработени што ги обесхрабрува вработените да работат повеќе (Gardner and Lambert 1972).

Врз основа на тие објаснувања, овој магистерски труд покажува дека успехот на секоја организација во голема мера зависи од мотивацијата на нејзините вработени.

2.2.1 Теорија за поставување на цели

Теоријата за поставување цели беше предложена од EdwinLockeво 1968 година. Оваа теорија сугерира дека индивидуалните цели поставени од вработениот играат важна улога во мотивирањето за супериорни перформанси. Потребните вештини вклучуваат способност да се вклучат вработените во взаемно поставување цели, да се разјаснат очекувањата за улогата и да се обезбедат редовни повратни информации за перформансите. Исто така, се бара да се даде време и енергија за обезбедување на релевантни стимулации за перформанси, управување со процесите, обезбедување на соодветни ресурси и обука на работното место.

Тој, исто така, советувал дека за да ја поттикнат организацијата до врвни перформанси, менаџерите и супервизорите мора да го истакнат човечкото лице на нивните организација. Принципот овде е интеракцијата човек-човек преку обезбедување индивидуална поддршка и охрабрување за секој вработен (Salamanetal, 2005).

Перформансите на вработените се главна мултидимензионална конструкција насочена кон постигнување резултати и има силна врска со планираните цели на организацијата (Abbas и Yaqoob, 2009).

Перформансите се клучниот повеќекарактеристичен фактор наменет за постигнување резултати кои имаат голема поврзаност со планираните цели на организацијата (Sabiretal. 2012).

Постигнувањето на целите на вработените во оваа теорија е преку создавање на работна средина која е привлечна, удобна, задоволителна и мотивирачка за вработените за да им се даде чувство на гордост и цел во она што го работат. Според тоа како е дизајнирана работната средина, тоа влијае не само на тоа како се чувствуваат луѓето, туку и на нивната работа, посветеноста на нивниот работодавец и создавањето ново знаење во организацијата. (Taiwo, 2009).

2.2.2 Теорија на очекување

Најшироко прифатените објаснувања за мотивацијата ги предложи VictorVroom. Неговата теорија е општо позната како теорија на очекување.

Теоријата тврди дека силата на тенденцијата да се дејствува на специфичен начин зависи од силата на очекувањето дека чинот ќе биде проследен со даден исход и од привлечноста на тој исход за поединецот да го направи ова едноставно.

Теоријата на очекувања вели дека вработениот може да биде мотивиран да работи подобро кога постои верување дека подоброто работење ќе доведе до добра проценка на перформансите и ќе резултира со реализација на личната цел во форма на награда или активност и присуство на настани значајни за работата на компанијата. Теоријата се фокусира на три нешта врска со напорите и перформансите, односот на перформансите и наградата, наградите и односот со личната цел (Salamanetal, 2005).

Оваа теорија се заснова на хипотезата дека поединците го прилагодуваат своето однесување во организација врз основа на предвиденото задоволство на целите поставени од нивна страна. За да можат вработените да работат според оваа теорија тие треба да се осигураат дека целите и вредностите на работното место на секој вработен се усогласени со мисијата на организацијата и визијата е важна за создавање и одржување на високо ниво на мотивација. Тоа може да доведе до поголема продуктивност, да ги подобри перформансите на вработените, да ги намали шансите за низок морал на вработените, да поттикне тимска работа и да всади позитивен став за време на предизвикувачки времиња (Salaman et al, 2005).

2.2.3 Теорија на хиерархија според Маслов

Abraham Maslow (Абрахам Маслоу) ја дефинирал потребата како физиолошки или психолошки недостаток што едно лице се чувствува принудено да го задоволи работодавачот. Оваа потреба може да создаде тензии кои можат да влијаат на работните ставови и однесувања на една личност. Маслоу формираше теорија заснована на неговата дефиниција за потреба која предлага дека луѓето се мотивирани од повеќе потреби и дека овие потреби постојат во хиерархиски редослед. Неговата премиса е дека само незадоволната потреба може да влијае на однесувањето; задоволената потреба не е мотиватор (Рамлал, 2004).



Слика 3. Теоријата на маслоу за хиерархиските потреби. Извор: Ramlall, S. (2004)

Едно лице започнува на дното на хиерархијата (пирамидата) и првично ќе бара да ги задоволи основните потреби (на пример, храна, засолниште). Откако ќе се задоволат овие физиолошки потреби, тие веќе не се мотиватор. Поединецот се движи на следното ниво. Потребите за безбедност при работа може да вклучуваат физичка безбедност (на пр. заштитна облека), како и заштита од невработеност, губење на приход поради болест итн. Социјалните потреби признаваат дека повеќето луѓе сакаат да припаѓаат на група. Тоа би ја вклучило потребата за љубов и припадност (на пр. работа со колега кој ве поддржува на работа, тимска работа, комуникација). Потребите за почит се однесуваат на тоа да им се даде признание за добро завршената работа. Тие го одразуваат фактот дека многу луѓе бараат почит и почит од другите. Ова може да го постигне со унапредување на работа. Самоактуелизацијата е за тоа како луѓето размислуваат за себе - ова често се мери со степенот на успех и/или предизвик на работа (Ramlall, 2004). Треба да се внимава и вработените да не работат само за финансиски стимулации. Треба да се создаде средина каде што вработените сакаат да доаѓаат на работа затоа што уживаат во своите работни места, а со тоа ги зголемуваат перформансите. Стимулациите, исто така, ги мотивираат вработените кога сакате тие да поминат уште повеќе за да ги постигнат вашите цели. Моделот на Маслоу има голема потенцијална привлечност во деловниот свет. Пораката е јасна - ако раководството може да открие кое ниво го достигнал секој вработен, тогаш може да одлучи за соодветни награди (Ramlall, 2004).

2.2.4 Теоријата на Фредерих Хецберг

Теоријата на Херцберг заклучува дека одредени фактори на работното место резултираат со задоволство од работата, но доколку ги нема, тие не водат до незадоволство, но не и до задоволство. Факторите кои ги мотивираат луѓето можат да се променат во текот на нивниот живот, но „почитувањето кон мене како личност“ е еден од главните мотивирачки фактори во која било фаза од животот. Тој направи разлика меѓу мотиватори; (на пр. предизвикувачка работа, признание, одговорност) кои даваат позитивно задоволство и хигиенски фактори; (на пр. статус, сигурност на работното место, плата и дополнителни бенефиции) кои не мотивираат доколку се присутни, но, доколку се отсутни, резултираат со демонизација. Теоријата понекогаш се нарекува „Теорија на мотиватор-хигиена“ и/или „Теорија на двојна структура“. Херцберг опиша четири основни состојби што може да се појават:

1. Висока мотивација/висока хигиена: Совршена состојба на среќни, мотивирани вработени;
2. Висока мотивација/ниска хигиена: мотивирани вработени кои ја сакаат работата, но имаат многу поплаки;
3. Ниска мотивација/висока хигиена: досадно вработените удираат по часовникот за проверка на платата;
4. Ниска мотивација/ниска хигиена: тотален хаос на досадни, несреќни вработени.

Истражувањето на Херцберг докажа дека луѓето ќе се стремат да ги постигнат потребите за „хигиена“ затоа што се несреќни без нив, но штом ќе се задоволат ефектот наскоро исчезнува - задоволството е привремено. И тогаш, како и сега, лошо управуваните организации не разбираат дека луѓето не се „мотивирани“ со решавање на потребите за „хигиена“. Луѓето се вистински мотивирани само со тоа што ќе им се овозможи да посегнат и да ги задоволат факторите што Херцберг ги идентификуваше како вистински мотиватори, како што се достигнувањата, напредувањето, развојот итн., кои претставуваат многу подлабоко ниво на значење и исполнување.

2.2.5 Мек Грегоровата Теорија за X и Y

McGregor разви теорија за мотивација врз основа на хипотези кои се однесуваат на човековото однесување. Според него, функцијата на мотивирање на луѓето вклучува одредена претпоставка за човековата природа.

Теоријата X и Y се две групи на претпоставки за природата на луѓето.

ТЕОРИЈА X ги зема предвид поединците кои не ја сакаат работата и ја избегнуваат кога е можно, поединците на кои им недостасува амбиција не сакаат одговорност и претпочитаат да бидат водени и поединци кои сакаат сигурност. Управувачките импликации за работниците од Теоријата X беа дека, за да се постигнат организациските цели, бизнисот ќе треба да наметне систем на управување на принуда, контрола и казнување.

ТЕОРИЈА Y го смета трудот на работа исто како одмор или игра, обичните луѓе кои не ја сакаат работата. Во зависност од условите за работа, работата може да се смета за извор на задоволство или казна, поединци кои бараат одговорност (ако се мотивирани). Управувачките импликации за работниците од Теоријата X се дека, за да се постигнат организациските цели, наградите од различни видови веројатно ќе бидат најпопуларниот мотиватор. Предизвикот за менаџментот со работниците од теоријата Y е да се создаде работна средина (или култура) каде што работниците ќе можат да ја покажат и развиваат својата креативност.

2.2.6 Фактори на работната средина кои влијаат на перформансите на вработените

Атрактивната и поддржувачка работна средина обезбедува услови кои овозможуваат вработените да работат ефективно, најдобро искористувајќи ги нивните знаења, вештини и компетенции и расположливи ресурси со цел да се обезбеди висококвалитетна услуга на организацијата. Врз основа на ова, факторите се објаснети подолу.

2.2.7 Поддршка од супервизорот

Супервизорот е исто така познат како личност со искуство лидер, личност која може да го реши проблемот, а исто така и модел на прво ниво на организациски менаџмент (Adair, 1988; Nijman, 2004). Затоа, како лидер со искуство, супервизорите отсекогаш биле вклучени во спроведување на програма за обука. Програмата за обука која се спроведува се како што се утврдување на целите, избор на обучувачот, развивање планови за часови, избирање на

програмскиот метод и техники кои се користат, подготвување на материјалите, распоред на програмата и исто така спроведување на анализа за потребите за обуката (Adair, 1988; Elangovan&Karakowsky 1999). Rabey, (2007) изјави дека, претпоставениот може да биде обучувач на вработените, бидејќи обучувачот ќе им помогне на вработените да ја завршат својата работа водејќи ги вработените на оперативниот процес особено кога станува збор за нова оперативна процедура. Поддршката од супервизорот може да доведе до перформанси на вработените, но постојат случаи во кои супервизорот не успеал да ги поддржи своите вработени. На пример, погрешната комуникација помеѓу вработените и претпоставениот во однос на испораката на информации или процес на работното место до вработените (Harriset. al., 2000).

2.2.7.1 Помош при работа

Rossett и Gauier (1991) изјавија дека целта на помошта за работа е да ги насочи како да ги стави на виделина перформансите на вработените. Помоштапри работа исто така помага со цел да се поддржат перформансите на вработените. Пример за воена изведба бил разгледан од(Duncan 1985) во однос на воената поддршка и потпирање на помошта за работа помеѓу 1958 и 1972 година, што е значаен и позитивен придонес кон воените перформанси. Тој исто така изјавил дека врз основа на резултатите од воената анализа, помошта за работа заштедила пари без да ги загрози работните резултати на вработените.

Постојат три начини за зголемување на перформансите врз основа на помошта за работа (Кавано, 2004).

Првиот начин е преку надворешната поддршка што значи дека вработените треба да отсуствуваат од работа и да го бараат изворот како упатување на нивната работа.

Вториот начин е преку надворешната поддршка. Надворешната поддршка значи дека помошта за работа се дава во самиот систем.

Што се однесува до третиот начин, тој се нарекува внатрешна поддршка. Внатрешна поддршка е внатрешна поддршка или софтвер што се користи за ефикасност на работниот тек.

2.2.7.2 Физичка работна средина

Физичкото работно опкружување може да доведе до тоа лицетосоодветно да се вклопи или несоодветно да се прилагоди на околината на работното место. Физичката работна средина може да биде позната и како ергономско работно место. Треба да се

направат истражувања за околината на работното место за да се добие ергономско работно место за секој од вработените. Имајќи го ова ергономско физичко работно место на нивното работно место, тоа ќе им помогне на вработените да не добијат стресни ситуации (Cooper&Dewe, 2004). Понатаму, McCoy и Evans (2005) изјавиле дека елементите на работната средина треба да бидат соодветни за вработените да не бидат под стрес додека ја завршуваат својата работа. Во нивната статија, тие исто така изјавиле дека физичкиот елемент игра важна улога во развојот на мрежата и односите на работното место. Резултатот од перформансите на вработените може да се зголеми од пет на десет проценти во зависност од подобрувањето на физичкиот дизајн на работното место (Брил, 1992). Понатаму, Амир (2010) споменува елементи кои се однесуваат на работната средина.

Постојат два главни елементи кои се планот за распоред на канцеларијата, а исто така и удобноста во канцеларијата. Амир (2010) исто така изјавил дека физичкото работно место е област во организацијата што се уредува така што целта на организацијата може да се постигне.

2.2.7.3 Повратни онформации (Feedback) за перформансите на вработените

Повратните информации за перформансите се процес на размена на информации и решавање конфликти помеѓу вработениот и претпоставениот. Ова се состои и од позитивни повратни информации за тоа што вработениот прави правилно, како и од повратни информации за тоа што бара подобрување. Менаџерите и претпоставените ќе треба да се чувствуваат удобно со работата со целиот опсег на фактори на работното место кои влијаат на перформансите на вработените. Додека претпоставениот ги дава своите повратни информации и барања, вработениот овозможува да го даде својот повратен одговор во однос на неговите/нејзините барања. Иако овој процес е формален, може да се управува неформално со стекнување поблиски односи за двете страни (Чандрасекар, 2011).

2.2.7.4 Стимулации на работното место

Организацијата одредува што ги мотивира нејзините вработени и поставува формални и неформални структури за наградување на вработените кои се однесуваат на начинот на кој се бара. Наградите може да се состојат од мешавина на внатрешни награди, како што се предизвикувачки задачи и надворешни награди, како што се повисоки компензации и признавање од колегите (Chandrasekar, 2011).

Перформансите на професионалните вработени понекогаш се лоши не само поради факторите на работната средина, туку и поради недостаток на аспект на управување со човечките ресурси, како што се признавањето на вработените кои работат добро, лошата работна состојба, отсуството на систем за оценување на работата и лошите повратни информации за исходот на работата. Затоа значајните промени во унапредувањата, компензациите и бенефициите помагаат вработените да останат задоволни а, за возврат го зголемува производството.

3. ТРЕТА ГЛАВА: ДИМЕНЗИИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КЛИМА

Организациската клима е тешко да се дефинира бидејќи во литературата постојат многу дефиниции за овој поим, околу кои се воделе бројни дебати: Verberk, Volgering и Hassels идентификувале 32 различни дефиниции за работната клима (Verberk, Volgering & Hassels 1998).Работната клима е концептуализирана на различни начини и на различни нивоа како психолошка клима, колективна клима и организациска клима. Разликата меѓу климата и културата во литературата во минатото била многу често нејасна, а границата меѓу нив недоволно јасно повлечена и многу истражувачи овие два поими го користеле како синоними што е погрешно.

Организациската клима е дефинирана како психолошка состојба под јако влијание на организациските коомпоненти како што се системите, структурата и организациското однесување (посеблно менаџерското однесување). Таа претставува перцепција на организациско опкружување, кое го сочинуваат елементи на различни димензии. Како што наведувале во својата работа Tagiuri&Litwin (1968), не постои универзален склоп на димензии или својства кои ја сочинуваат организацискатa култра, туку таа се опишува со различни димензии зависно од видот на организацијата која се посматра и видовите на однесување кои се усзучуваат. Заради тоа тие сметале дека организациската клима е еден концепт кој е синтетички, променлив и блико поврзан со однесувањето. На организациската клима може лесно да се влијае: промени во системите, структурите и организационите (посебно менаџерските) однесувања, директно влијаат на организациската клима, додека длабоко всадените и трајните групни вредности, правила и норми тежнеат кон тоа да ја стабилизираат организациската клима (Furham&Goodstein, 1997).

Taguiri (1968) идентификуваше пет фактори за објаснување на климата:

(1) Практики поврзани со обезбедување на чувство за насока или цел на нивните работни места-поставување цели, планирање и повратни информации;

(2) Можности за индивидуална иницијатива;

(3) Работа со конкурентен и компетентен супервизор;

(4) кооперативни и пријатни луѓе;

(5) да се биде со профитабилна и ориентирана кон продажба компанија.

SchneideиBartlett (1968) објавија дека поддршката на менаџментот, раководната структура, грижата за новите вработени,меѓуагенцискиот конфликт, независноста на агентите општо задоволство се петте фактори на климата. Додека факторската анализа на Khan, Wolfe, Quinn, Snock, &Rosenthal (1964) дале пет фактори како што се правилата и ориентацијата, негувањето на подредените, блискоста на надзорот, универзализмот или степенот до кој поединецот треба да се идентификува со организацијата како целина и промовирање на ориентација кон постигнување.

Litwin&Stringer (1967) ја идентификуваа структурата, одговорноста, наградата, топлината, поддршката, идентитетот, ризикот, стандардот и конфликтот како димензии на организациската клима.

3.1 Фактори кои влијаат на организациската клима во организациите

Прегледот на литературата помогна да се идентификуваат главните фактори кои придонесуваат за организациската клима која ја вклучува улогата на повисокото раководство, употребата на технологијата, работниот процес, добро дефинираните одделенски цели/цели, правилно дефинираниот работен процес, поддршката на менаџерите и јасен систем за известување во рамките на организацијата. Рамката на факторите кои влијаат на организациската клима е прикажана подолу на Слика 4.



Слика 4: рамка на фактори кои влијаат на организациската клима

Од самата слика 4 јасно се гледа кои се факторите кои влијаат на организациската клима а тоа се работната околина во која работниците секојдневно иги извршуваат своите работни задачи и која стандардно мора да е добра работна околина за да може секој вработен да го даде својот максимум во своето работење. Тука е и Сениор менаџментот кој мора да ги следи сите процеси кои се одвиваат во работната околина и вработените за да можат со факторот на тегхнолгијата да им обезбедат непречен работен процес. Со обезбедувањето на непрекинат работен процес и поддршка од менаџментот вработените ќе работат кон зајакнување на целите на своите оддели и на самата организација. Поддршката од менаџментот е круцијален офактор за организациската клима затоа што без подршка на менаџментот, работниците нема да ги постигнат очекуваните резултати, а со тоа и последниот фактор односно имањето на јасен систем за известување и извештаи кои се подготвуваат зависно од барањата на организацијата (месечни, квартални, полугодишни, едногодишни) зависат од работата на вработените. Оценката на извештаите може да е позитивна или негативна зависно од целатаорганизациска клима во компанијата. Xiong, B., Skitmore, M., & Xia, B. (2015).

3.1.1 Став кон квалитетот

Ставовите кон квалитет се дел од факторите кои влијат на организациската клима во една организација. Примери за добра организациска клима вклучуваат воспоставување на хармоничен однос заснован на взаемна доверба помеѓу претпоставениот и подредените и меѓу вработените, можностите што им ги дава организацијата на вработените да презентираат и применуваат нови идеи, да можат во секое време да изразат свој став кон квалитетот на работата на организацијата и да бидат подготвени да работат надвор од нивните должности и одговорности со меѓусебно помагање, постоење на соодветни работни предизвици и добри комуникациски односи меѓу сите членови во една организација. Иако организацијата има доверливи вработени, ако не е поддржана од погодна организациска клима, тоа ќе го попречи работењето на вработените што пак негативно ќе влијае на успешното остварување на целите на организацијата и позитивниот став кон квалитетното работење (Chenetal, 2012). Според Kim&Lee (2006), ако работниците можат да изградат меѓусебна доверба и да добијат правда од нивниот претпоставен, тогаш тие ќе имаат тенденција да споделуваат позитивен став кон квалитетот на работењето во организацијата

Покрај тоа, Hinds&Pfeffer (2003) исто така покажуваат дека отворената и слободна експресивна клима ќе го одржува протокот на информации во организацијата. Така, кога една организација формира правична, иновативна и придружна клима која поттикнува однесување за споделување знаење, членовите на организацијата ќе ги следат овие вредности за позтивните ставови кон работата во организацијата (Bokatall., 2005).

3.1.2 Иновација и иницијатива

И во однос на иновативноста и креативноста, зборуваме за квалитетот на луѓето. Иновацијата ја претставува способноста да се откријат нови аспекти или односи меѓу нештата, појавите или концептите или можноста да се создадат нови целини врз основа на познати елементи. Основата за иновација е пронајдокот. Со изум ја разбираме секоја нова идеја што ветува придобивки. „Иновацијата произлегува од пронајдокот кога некој го развива до точка на целосна употребливост и пазарот или клиентите ја прифаќаат, купуваат и со тоа му овозможуваат на авторот, производителот и продавачот да заработат пари“, наведуваат Likar&Krizaj (2000).

Богуновић, Н. (2018)е на мислење дека „иновациите играат водечка улога во развојот на човечкиот капитал, затоа е неопходно систематски да се поттикнуваат иновативното размислување и општата креативност и постојано да се инспирираат сите вработени, без разлика на нивната позиција во организационата структура на вработените и соодветно да ги наградува за постојано креативно размислување, генерирање идеи, предлози и идеи и паралелно, систематско барање нови и подобри, конкурентни начини на работа, организирање и водење“.

3.1.3 Мотивација и ангажираност

Мотивацијата на вработените претставува клучен фактор кој ги одредува активностите, ангажираноста и однесувањата кои се материјализираат во напор и енергија кон остварување на целите на компанијата и постигнување на нивните сопствени цели. Во овој контекст, организациската клима на компанијата влијае на мотивацијата на вработените и работните перформанси, во исто време, на перформансите на работното место, мора да се истакне улогата на организациската клима, како предиктор за подобрување на мотивацијата за ангажираност на вработените (Rusua&Avasilcai , 2014). На

ист начин организациската структура, раководното однесување, политиките на компанијата, одлуките, односот со колегите од работа, работните капацитети, физичкиот амбиент, влијаат на мотивацијата на човечките ресурси, задоволството и севкупните организациски перформанси (Likert&Pyle, 1971).

Во овој контекст, важно е да се спомене дека овде се релевантни факторите кои влијаат на организациската клима, меѓу кои и работната мотивација како и индикаторите кои ја мерат оваа сложена променлива. Секако, создавањето на вистинската организациска клима има позитивно влијание врз подобрувањето на мотивацијата на вработените и сосема веројатно ќе ги одреди високите перформанси во организациите и ќе ги стимулира организациските резултати. Мотивацијата во колоквијален термин е силата што го поттикнува поединецот да направи нешто, а која се пренесува во организацијата, е фактор што постигнува одредено однесување кај нејзините членови во корист на постигнување на институционалните цели; Тоа е примарен фактор за успехот на организацијата. Stephen&Robbins, (2009) ја дефинира мотивацијата како процеси кои влијаат на интензитетот; насока и упорност на напорот што поединецот го вложува за постигнување на целта. Од своја страна, Luthans (2008) споменува дека: мотивацијата е процес кој започнува со физиолошки или психолошки недостаток, или потреба, активирајќи однесување или тенденција насочена кон цел или поттик. Според претходните концепти, произлегува дека мотивацијата го подразбира збирот на оние фактори што ги развива една организација, со цел да предизвика одредено однесување на нејзините работници, насочено кон колективната благосостојба и на организацијата. На тој начин добрите меѓучовечки односи и здравата клима можат да им помогнат на луѓето да ја зголемат сопствената мотивација да служат преку волонтаризам (Licciardelloetal., 2013).

3.1.4 Припадност кон организацијата

Способноста на луѓето со знаење е единствената вистинска конкуренција на способна компанија. Изворот на конкурентската предност на компанијата се способни, квалификувани и високо мотивирани вработени. Во пазарна економија, вработените го следат пазарот на трудот. Доколку вработените се незадоволни од своето работно место, ако не гледаат можност за промена, а освен тоа имаат уште помали плати и работни бенефиции отколку што им се нудат на пазарот, припадноста на организацијата се намалува. Zupan (2001) е на мислење дека на секоја компанија која не ги уисполнува условите за добра

организациска клима, има проблем и тешко наоѓа способни луѓе, а исто така и ги задржува. Вработените во кои компанијата има инвестирано многу можат да си заминат во секое време. Со себе земаат знаење, информации, понекогаш деловни тајни или деловни партнери. Затоа, компаниите мора да ја заслужат лојалноста и припадноста на вработените. Важно е вработените во компанијата да го најдат своето значење и да успеат да ги задоволат своите потреби и желби. Вработените кои со нетрпение очекуваат да дојдат на работа и се горди што се дел од нивната компанија ќе стојат покрај компанијата и ќе и помогнат и во време на деловни тешкотии, а со тоа компанијата ќе стекне репутација во околина.

3.1.5 Задоволство на вработените

Сигурно можеме да кажеме дека задоволството за секој вработен е најмногу што може да посака поединецот на работа и на работното место и клучен предуслов за она што може да го постигне на прво место. На индивидуалното задоволство влијаат различни фактори. Како што е наведено кајMihalic (2000), „Тие се првенствено поврзани со колегите, можностите за професионален и личен развој, финансиските работни услови, работната средина, платата, претпоставените, методите на работа и општата организациска култура и клима“. Клучното прашање е кои се најважните предуслови за задоволство на вработените во пракса. Според резултатите од најобемните меѓународни истражувања во оваа област, овие елементи се особено:

- дефинирање на очекувањата и јасно претставување на целите,
- промовирање на вештини,
- истакнување на достигнувањата на работа и поттикнување на самоиницијатива,
- придонесува за развој на организацијата преку личен развој,
- развивање на солидарност и пријателство во меѓусебните деловни односи,
- истакнување на важноста на придонесот на поединецот за успехот на организацијата,
- овозможување отворена и пред се демократска комуникација,
- промовирање на здрава конкурентност кај вработените,
- мотивирачки.

3.1.6 Внатрешни односи

Možina (2002) во својата студија наведува дека „внатрешните односи во компанијата се еден од најважните фактори, со оглед на важноста на задоволството на вработените во

организацијата“. Тие зависат од степенот на развиеност на демократијата, од културно и работно ниво и од личноста на членовите на организацијата. Ако желбата е да се поврзат развиваат и одржуваат човечките меѓусебни односи, треба да се знаат некои основни вештини, а тоа се: меѓусебно познавање и доверба, комуникација, меѓусебно прифаќање и потврдување и конструктивно решавање на конфликтите што се појавуваат.

Šraj (2005) наведува дека „мора да се биде свеен дека добрите меѓусебни односи се создаваат во соодветно формирана работна група, притоа следејќи што се случува меѓу колегите и разрешувајќи ги тензиите што се појавуваат меѓу луѓето на дневна основа. Во тоа можат да помогнат добри менаџери кои се ориентирани кон луѓето, кои секојдневно посветуваат максимално внимание на вработените, нивните проблеми и достигнувања, а не само на техничките работни прашања“.

3.1.7 Лидерство

Според Francisco, L.J. and Andres, S.-V. (2017), „лидерството е составен дел од процесот што го нарекуваме менаџмент, кој е надополнет со планирање, организирање и евалуација. Сите концепти се тесно поврзани еден со друг, па затоа е тешко да се замисли успешна, конкурентна организација која би можела успешно да функционира доколку не ги менаџира успешно сите четири процеси“.

Jurman (1985) е убеден декаорганизациската клима е значително под влијание на координацијата на менаџментот, бидејќи „менаџментот на организацијата е во рацете на одреден број луѓе, а ако е координиран, тогаш сите знаат што, кога и како да направат нешто. Уредноста создава поволна социјална клима, а со тоа и задоволство на вработените. Лошата координација, сепак, предизвикува грешки меѓу одделите“. Работниците во поединечните сектори не се соодветно информирани, често работата се завршува двапати, некои работат напорно, додека други живеат удобно. Резултатот се конфликти и лоша клима“.

3.1.8 Работна организираност

Теоријата за организација на Koletnikova, Kovacheva&Rozmanova (1993) е дека„сопствениците на компанијата заедничката задача на компанијата им ја даваат на менаџерите, кои пак своите задачи, должности и одговорности им ги доделуваат на своите подредени. Така се формира хиерархија во општеството. Раководството ги пренесува

должностите и одговорностите на подредените, како и моќта или овластувањето за извршување на задачата“. Авторитетот е дефиниран како „моќ поврзана со работата која произлегува од позицијата во компанијата“.

Богуновиќ, (2018)наведува дека „димензијата го претставува нивото на разбирање на положбата и улогата на вработените во одделот и целата организација, структурирање и ниво на хиерархија на организацијата“.

Во рамките на испитувањата кои се дел од овој труд, се утврдува дали вработените во компанијата преземаат одговорност за резултатите од својата работа, дали имаат јасни идеи за тоа што се очекува од нив и дали го разбираат своето место во организациската шема. Дополнително, се утврдува и дали менаџментот навремено ги носи своите одлуки и ја поттикнува независноста на вработените на работа.

3.1.9 Професионална компетентност во учењето

„На човекот му требаат добри решенија на работа. До нив главно се доаѓа на два начина, имено преку учење и размислување. Знаењето е резултат на учењето, кое не го има само во училиштата, туку и во компаниите. Учиме секогаш и секаде за да ја совладаме променливата средина“, е теоријата на Lipičnik (1993).

Merkač (1998) тврди дека „организациите мора да бидат свесни дека само образованите и квалификувани работници кои се подготвени да ги развијат своите вештини и во исто време да придонесат за растот на организацијата се важен елемент кој го зголемува задоволството, гради личен развој и индиректно го зголемува вредносни организации. Оние организации кои сакаат да го зголемат потенцијалот за развој на своите вработени затоа имаат развиено системи за обука и образование. Ние ги дефинираме обуката и развојот како планиран напор, така што поединецот ќе постигне и стекне однесувања поврзани со работата и на тој начин да ги подобри своите работни резултати“.

3.1.10 Познавањена мисијата, визијата и целите на организацијата

За успешно насочување на работењето, компанијата нужно мора да си постави цели, но многу е важно овие цели да се реални, остварливи и да можат да се мерат. Покрај тоа, вработените мора да веруваат во постигнувањето на овие цели, бидејќи повратните

информации за резултатите од работата му овозможуваат на вработениот да го промени своето мислење или да разговара за исправноста на поставувањето цели.

Теоријата за визија на Rozman (1993) е: „визијата е посакувана или идеализирана слика на компанијата во иднина. Неговата цел е да покаже остварливи соништа од една страна, а од друга страна, мора да ги мотивира вработените во компанијата за да работат напорно за да ги остварат овие соништа“.

Богуновић, Н. (2018) вели, „вработените ќе бидат позадоволни ако го знаат значењето и целта на нивното работно место во организацијата и каква е визијата, развојната стратегија, мисијата и целите на организацијата“. Ова е основа за тие да можат значајно да ја сместат и разберат сопствената мисија, цел и цели во рамките на визијата, мисијата, политиката и целите на организацијата. Затоа, има смисла да се објасни на секој поединец поединечно која е неговата мисија во организацијата, каква улога игра во постигнувањето на целите, која е целта и важноста на неговата работа и како неговиот успех ќе влијае на успехот на организацијата. Само така вработените низ целата слика ќе ја сфатат важноста на сопствената работа, нивниот придонес и оправданоста на работното место.

3.1.11 Внатрешна комуникација и информации

Студијата на Tavčar (2020) за оваа димензија е „да се комуницира значи да се разменува, да се пренесуваат мисли, информации, да се комуницира, а комуникацијата е средство кое овозможува размена, пренесување информации“.

За добра комуникација на работното место, важно е да ги признаете разликите на другите. Сите ние сме различни луѓе. Нашето сегашно размислување е обликувано од нашите минати искуства и нашето знаење, така што ние сме различни во нашите перцепции.

Но, најважно е дека сите сме во право од наша гледна точка. Како резултат на тоа, мора да бидеме свесни дека критикувајќи го туѓото мислење без аргументи, ја намалуваме вредноста на нивното знаење и искуство. Комуникацијата која е поволна за работната клима во една организација може да се развие сама по себе, но поединците можат да ја научат и преку запознавање и прифаќање себеси како и своите колеги (Kosec, 2011).

Мислењето на Богуновић, Н. (2018) е дека „комуникацијата може да биде доволно ефективна само ако се одвива подеднакво интензивно и од врвот надолу и од дното нагоре,

не е ограничена со хиерархиски нивоа и организациска структура и е целосно демократска со еднакви можности за комуникација за сите вработени“.

3.1.12 Награди

Наградувањето се дели на финансиски награди, како основна плата, награда за лојалност, пожртвуваност, учинок, профит и нефинансиски награди, како пофалби, признанија и опомени, соработка во работата, одговорност, можност за напредување...
Zupan (2001) во своето дело наведува дека „експертите предупредуваат дека е важно да се биде внимателен кога се наградува доколку сакаме тоа да биде ефективно“. Потребно е да се наградат оние достигнувања и однесување кои се важни за успешно работење на компанијата. Мора да изградиме и организациска култура и клима за перформанси во која ќе биде јасно дека достигнувањата се главниот критериум за успех, а не само напорите на вработените. Наградата има најголема моќ кога ги одразува потребите или желбите на примателот и е личен подарок, па секоја компанија мора да развие свој начин на поврзување на наградата со сопствената организациска култура и клима, начин на работа и деловни потреби“.

Според Resnic (2007), „наградата може да има и дестимулирачко дејство. Во случај само еден вработен да биде награден во тим кој работи меѓусебно, тоа може да има дестимулирачки ефект врз работата на другите вработени кои се подеднакво одговорни за исполнување на одредена цел. Решението во таква ситуација треба да биде доделување на наградата на сите заслужни работници, каде што нефинансиските форми на награди се добредојдени како награди. Така, со дисперзија можеме да го прошириме кругот на вработени кои стануваат мотивирани за поуспешно работење“.

3.1.13 Развој на кариерата

Важноста на развојот на кариерата е во тоа што работата не се доживува како товар што го оптоварува човековото секојдневие, туку како опција и пред се какоможности дополнителен поттик за сопствен развој. Развојот на кариерата бара многу труд, дополнително образование и секако, многу дополнителна работа. Пред сè, неопходна е јасна целна ориентација кон иднината. Човек кој е фокусиран на развојот на сопствената кариера јасно знае каде е во моментот и каде сака да оди во иднина, и многу вложува во патот кој

води до она што го сака. „И поединецот и организацијата се заинтересирани за дизајнирање, планирање и развој на кариера. Планираната кариера делува како силен мотивациски фактор и истовремено помага во развојот и образованието на поединецот. Сепак, луѓето и нивните способности се клучен конкурентен елемент на компанијата, а преку планирање и развој на кариерата, вторите имаат способност да го обликуваат и менуваат човечкиот потенцијал. Менаџерите играат важна улога во развојот на кариерата, бидејќи освен што го претставуваат развојниот пат на организацијата, тие им помагаат на вработените да ги обликуваат своите кариери и во исто време да се грижат за своите“, наведува Lipičnik (1996).

4 ЧЕТВРТА ГЛАВА: МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ, ЦЕЛ ИХИПОТЕТИЧКА РАМКА

4.1 Предмет и проблем на истражувањето

Проблем на истражување во оваа магистерска теза е постигнување на ефикасност на вработените со нивната висока мотивација за работа, а со ова е поврзано и задоволството на вработените.

Способноста на луѓето со знаење е единствената вистинска конкуренција на способна компанија. Изворот на конкурентската предност на компанијата се способни, квалификувани и високо мотивирани вработени. Во пазарна економија, вработените го следат пазарот на трудот. Доколку вработените се незадоволни од своето работно место, ако не гледаат можност за промена, а освен тоа имаат уште помали плати и работни бенефиции отколку што им се нудат на пазарот, припадноста на организацијата се намалува. Се смета дека „ на компанијата и е тешко да најде способни луѓе, а исто така е тешко да ги задржи. Вработените во кои компанијата има инвестирано многу можат да си заминат во секое време. Со себе земаат знаење, информации, понекогаш деловни или деловни партнери. Затоа, здруженијата мора да ја заслужат лојалноста и припадноста на вработените. Важно е вработените во компанијата да го најдат своето значење и да успеат да ги задоволат своите потреби и желби. Вработените кои со нетрпение очекуваат да дојдат на работа и се горди што се дел од нивната компанија ќе стојат покрај компанијата и ќе и помогнат и во време на деловни тешкотии, а со тоа компанијата ќе стекне репутација во околината“Мицев, (2020)

Во развиените пазарни економии, проучувањето на организациската клима стана составен дел од проучувањето на организациите, бидејќи го претставува таканаречената организациско расположение, кое се рефлектира во начинот на кој функционира организацијата, во општата атмосфера и во начинот на кој вработените се однесуваат. Преку истражување и мерење на организациската клима, менаџментот добива увид во мислењето или верувањето на различни групи вработени за нивната работа, условите за работа,

работната средина и самата организација.Мерењето на организациската клима се препорачува да се врши најмалку еднаш годишно и исто така пред, за време и по воведувањето на радикални промени во организацијата.

При проучувањето на климата се среќаваме со одредени особености, бидејќи не е потребно да се бара климата, бидејќи таа е секогаш присутна. Понатаму, не е неопходно да се одреди кои димензии на климата се присутни, а кои не. Сите димензии кои ја одразуваат организациската клима се секогаш присутни.Утврдувањето на организациската клима врз основа на сопственото искуство за ситуацијата може да биде доста несигурно. Праксата покажа дека е најсоодветно доколку за овие цели користиме прашалници, со кои добиваме резултати и доаѓаме до правилни заклучоци преку соодветна анализа. Во првата фаза која ги одредува подготвителните работи треба да се одреди климата преку опциите за финансирање, подготвеноста на луѓето за соработка, предвидување на корисноста на резултатите со цел да се откријат техничките аспекти на проучувањето на организационата клима.Преку составување на прашалниците кои ќе се спроведуваат во магистерскиот труд треба да се дознаат сите суштински аспекти на проучување на климата. Заедно со менаџментот или други експерти за состојбите во организацијата, ги одредуваме критичните точки (димензиите) во организациската клима кои не интересираат и ќе се користат при формулирање прашања или тврдења. Практиката покажа дека најдобро е на личноста да и се понудат изјави кои изразуваат цел опсег на чувства од целосна согласност до целосно несогласување. Се препорачува изјавите кои се однесуваат на истата област да бидат рапоредени низ прашалникот на таков начин што ќе биде можно да се контролира доследноста на одговорите на испитаникот.Во фазаата во која се собираат одговорите е многу осетлива за оној кој го спроведува анкетниот прашалник или анкетните прашалници. Луѓето треба да имаат доверба за да може слободно да ја изразат својата мисла а со тоа и да дадат веродостојни податоци. Затоа, истражувачот мора да ги отстрани сите пречки за да можат испитаниците слободно да ги изразат своите искуства. Во повеќето случаи, ова е помогнато со обезбедување анонимност. Добро е прашалникот да се подготви така што е можна и адекватна статистичка анализа со чија помош можеме да ги регистрираме карактеристичните димензии на климата. Пожелни се повеќедимензионални анализи, иако наједноставното чувство за клима може да се добие од еднодимензионални одговори. Квалитативната анализа на податоци е повеќе или помалку помош во толкувањето на

добиените резултати.Одредувањето на климата не може да биде цел сама по себе. Затоа, врз основа на воспоставената клима и целите на организацијата, потребно е да се процени дали начинот на кој луѓето доживуваат и реагираат е адекватен за нивното постигнување, дали целите се евентуално несоодветни итн...

Крајниот резултат од истражувањето за климата е планирање на активности за подобрување на организациската клима. Со мерење ги утврдуваме причините и последиците од однесувањето на вработените. Сепак, мора да бидеме свесни дека со секое истражување за климата ги подигаме очекувањата кај луѓето, па затоа не е доволно само да се остане на истражувањето, потребно е да се проучат крајните резултати и да се стремиме кон подобрување на организациската клима.

4.2 Методологија на истражувањето

Методологијата во емпириското истражување на постојниот магистерски труд е опфатена преку: оправданост на истражувањето, предмет на истражувањето, цел на истражувањето, поставување на хипотетичка рамка и користење на методите на истражување. Истите се детално елаборирани во продолжение на трудот.

4.2.1 Цел на истражувањето

Целта на овој магистерски труд е да открие како организациската клима влијае на благосостојбата на вработените во компанијата. Денешното навлегување на странската конкуренција и влошувањето на куповната моќ, потешката вработливост и ниските плати влијаат на влошување на климата во компанијата. Луѓето се сè помалку ефикасни поради стресот и притисокот. Во сето ова, организациската клима има големо влијание, затоа мора да се направат максимални напори за да се одржува позитивна клима во работната средина. За компанијата е важно што поскоро да открие каде се слабите точки на климата, а со тоа ќе се утврди состојбата со помош на анализата на резултатите од анкетитите кои ќе бидат спроведени со цел да се подготват насоки за понатамошни активности.

Една од целите на магистерскиот труд е да се запознае со концептот на организациска клима и култура, задоволството на вработените во работата и како тоа се мери и менува, низ организациската клима и нивната поврзаност со задоволството на вработените, ќе се

испитаат: однос кон квалитетот, иновативност и иницијатива, мотивација и посветеност, припадност кон организацијата, внатрешни односи, лидерство, професионална компетентност и учење, познавање на мисијата и визијата и целите,организација, внатрешна комуникација и информации, наградувањето и можноста за развој на кариерата.

Целта е, исто така, да се истражи споредбата на мерењата различни средини на регионот и Република Северна Македонија па врз основа на резултатите од мерењето, да се претстават и изнајдат можности за подобрување на задоволството на вработените во работата и со тоа зголемување на перформансите на компаниите.

За да ги најдеме вистинските начини за промена на климата, треба да ја проучуваме организациската клима.

Во денешно време конкуренцијата е многу силна, па затоа организациите мора да бидат подготвени да донесат брзи одлуки, а со тоа и промени. Подготвеноста за промени зависи од менаџментот, а пред се од вработените во организацијата. Соодветната комуникација помеѓу менаџментот и вработените е неопходен услов тие да ја сфатат неопходноста од промените и да ги сфатат како свои.

По правило, луѓето не сакаат промени, па често е тешко да се натераат вработените да се променат. Интелектуално, луѓето ја прифаќаат потребата за промена, но емотивно би сакале некој друг да го направи тоа. Причините за отпорот што се појавува кај вработените може да бидат недостаток на сигурност и неизвесност, навики, обичаи, селективна перцепција на информации, губење на личното влијание и моќ, чувство дека решението не е правилно, страв од неразбирање на проблемот, незадоволителна награда за промени, високи алтернативни интереси, неприфатливи лични трошоци, намалување на можностите за унапредување итн. Несоодветната организациска клима и култура може да го загрозат постоењето на организацијата доколку го отежнат прилагодувањето на промените, па затоа е неопходно добро да се познаваат и климата и културата во организацијата и односот на вработените кон промените што се случуваат. Две прашања се особено важни, имено како можеме да ја промениме климата и кој може да ја промени. Можеме да одговориме на прашањето дека менаџерите имаат најголема одговорност за креирање, промена и успешно воведување.

4.3 Хипотетичка рамка

Главната хипотеза во овој труд е: **Позитивните ефекти на организацискатa клима и задоволството од работата на вработените даваат подобри резултати во функционирање на организациите доколку вработените се задоволни од организацискатa клима и организацискатa култура на компанијата во која работат.**

Споредна хипотеза: **колку задоволството од работата на вработените е на повисоко ниво, толку повеќе организацискатa клима ќе биде подобра**.

Согласно дадената хипотеза се очекува дека резултатите од спроведеното истражување ќе отворат пат за претпоставените во компаниите да ја прифатат променливата што влијае на работната средина на вработените и нивните перформанси во организацијата. Резултатите ке бидат обработени и со тоа ќе се заокружи хипотетскиот дел на трудот. Забелешките од резултатите може да се искористат за подобрување на работните услови на вработените. Исто така, ќе се визуелизира дека резултатите од овој труд ќе им овозможат на организациите да знаат како да ги решаваат прашањата кои се однесуваат на вработените и добрата работна средина и организацискатa клима како фактор за зголемување на перформансите на вработените.

4.4 Методи на истражување

Во рамките на постојното истражување, со цел целосна опфатеност на предметот на истражување и заради исполнување на целите, комбинирани се неколку квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, како што се следните: консултација и анализа на научна литература, анкетен прашалник, интервју и статистичка обработка на податоци.

Според Creswell (2005) ниту една техника или инструмент не може да се смета за адекватна сама по себе за собирање валидни и веродостојни податоци. Затоа ќе се користат две главни алатки за да се добијат соодветни и веродостојни информации за овој магистерски труд. Тие вклучуваат интервјуа и прашалници од структурирана и полуструктурирана природа. Оваа студија користеше алатки за собирање податоци кои вклучуваат набљудување, интервју и прашалници.

Во теоретскиот дел ќе користам и домашна и странска литература, како и анализи и сознанија кои веќе постојат на темата што се разгледува.Во истражувачката работа ќе анализирам различни тврдења поврзани со проучувањето на организациската клима и ќе дадам предлози за подобрување на климата.Ќе се спроведат прашалници преку кои ќе се добијат информации кои преку дискусија на резултатите ќе се прифатат зададените хипотези или ќе се отфрлат

Консултацијата и анализата на научна литература како метод на истражување е искористен преку претходно проучуваната литература и достапните материјали од областа на привлекување на човечки ресурси. Овој метод е спроведен преку достапните книги, списанија, online база на податоци итн.

Анкетата е метод на истражување кој е спроведен преку претходна изработка на прашалник со стандардизирани прашања.

Статистичкиот метод се искористи за рангирање, табеларно и графичко прикажување на претходно собраните податоци од истражувањето. Тоа се Со имплементирање на секој од наведените методи се успеа во тоа да се изработи теориската содржина на трудот во која ќе се даде целона слика за конфликтите во претпријатијата (со фокус кон менаџментот на конфликтите и нивно решавање), а од друга страна и ќе се изработи истражувачкиот дел на трудот (ќе се имплементира методолошката рамка на истражувањето).

5 ПЕТТА ГЛАВА: АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИ ЗА ПРАВИЛНО ПОСТАВЕНА ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА

5.1 Анализа на улогата на организациската клима меѓу врабoтените

Во овој дел од магистерскиот труд ќе бидат обработени и прикажани резултатите од прашалмнникот кој е спорведен во рамките на овој магистерски труд а истиот се однесува на организациската клима во компаниите.

Анализата на организациската клима ги прикажува вредностите, верувањата и однесувањето на лидерите и вработените. Додека некои карактеристики на одредена култура може да бидат очигледни, друго може потешко да се дефинираат. Генерално гледано предизвикот е голем да се анализира организациската клима во една компанија, со бенефитот е голем бидејќи разбирањето на организациската клима може да помогне да се иднетификуваат аспектите кои функционираат и на кои може да им е потребна трансформација.(Brief, A.P., SmithandCrowe, K. (2016).

Корисен начин да се анализира организациската клима на компанијата е да се истражат некои од клучните атрибути на организацијата, како на пример како се донесуваат одлуките и како вработените се чувствуваат за иницијативите за промена. Иако културата на секоја организација е мешавина од различни атрибути, еве неколку примери кои ќе го олеснат подлабокото разбирање на корпоративна култура:

Вклучување на лидерството: Лидерите често се клучни катализатори за возење на одреден вид организаciска клима. Тие ги моделираат корпоративните вредности и даваат повратни информации што го обликуваат однесувањето на вработените. Кога се гледа организациската клима, корисно е да се забележи дали лидерите покажуваат однесувања што се потребни за поддршка на културата или дали преземаат пристап „прави како што велам јас, а не како што правам јас“.

Донесување одлуки: Кога ќе се испита улогата на критичката анализа и степенот до кој повеќе засегнати страни имаат глас во донесувањето одлуки, може да се добијат корисни индиции во врска со видот на организациската клима што постои. На пример, централизираното одлучување може да биде поприсутно во хиерархијата, но, како што

истакнуваатChisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., &Josephson, M. A. (2017)истата организација може да има цебови за донесување одлуки водени од консензус. Како луѓето комуницираат: Како вработените внатрешно комуницираат кажува многу за климата во компанијата. Може да биде корисно да се набљудуваат не само најчестите форми на комуникација (на пример, дали повеќето вработени комуницираат лице в лице или преку е-пошта), туку и степенот до кој отворената, искрена и двонасочна комуникација е вообичаена меѓу вработените и лидерите.Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017).

5.2 Промена на организациската клима

Секоја организациска клима има простор за подобрување со оглед на целите кои треба да се постигнат во компанијата:

Отвореност кон иновациите: кога се анализира прганизациската клима, корисно е да се забележи како организацијата пристапува кон ризикот и ги оценува новите идеи. Културата на иновации не е ограничена само на старт-ап. Како што забележува еден ризичен капиталист, иновативните култури во компаниите од сите големини споделуваат атрибути како што се прифаќање ризик, прифаќање неуспех и рутински експериментирање со нови идеи.(Hosgor, 2015).

Пристап кон учењето и развојот: Културата на континуирано учење е типично онаа каде што вработените и лидерите бараат можности да стекнат нови вештини и знаења што ќе им помогнат да ги подобрат нивните перформанси. За подобро да ја разберете вашата култура, испитајте ги различните можности за учење и развој што им се достапни на вработените и како тие реагираат на можностите.

Пристап кон управувањето со промените: Промената е голема константа, а начинот на кој организациите пристапуваат кон неа е важна карактеристика на организациската клима на компанијата. Ако лидерите и вработените се спротивставуваат на промените или ретко зборуваат за тоа, тоа може да биде знак за поригидна клима. Алтернативно, ако промената е добредојдена и организацијата има стратегија и детални процеси за управување со неа, тогаш може да постои пофлексибилна организациска клима.Galsrath, J..R. (2009)

5.3 Анализа на прашалници и податоци од другите држави во регионот

Со анализата на прашалници кои беа во литературата достапни за анализа се воочени следните забелешки:

Секоја држава различно ги гледа своите потенцијали, односно секоја компанија во регионите кои биле анализизирани имале различни цели односно различни идеали и со тоа и различни култури и различни климатски организации.

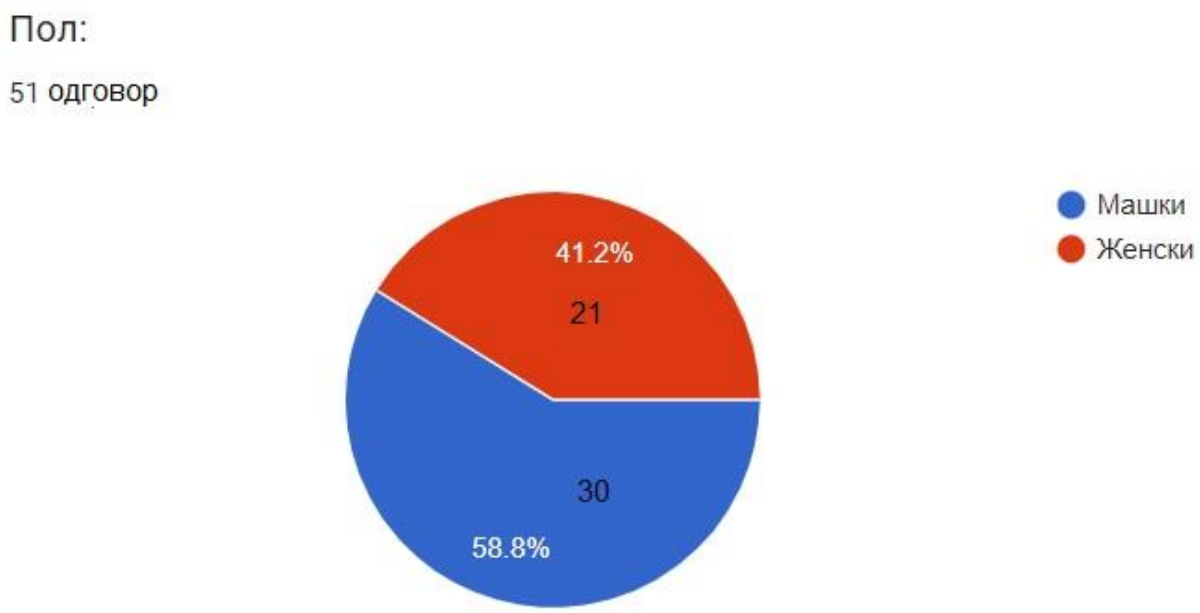
Она што е заедничко за повеќето анализиирани податоци е идентификацијата на културните разлики. Со помош на алатки како што се анкети и проценки на културата и климата на организациите, спроведените анализи прикажуваат празнини за целосно да се разбере организацискатa клима многу повеќе од организацискатa култура.

Анализата на празнините не само што помага да се дефинираат постоечките организациски култури и организиацискитe клими кои даваат нови сознанија за ставовите и верувањата на вработените кои можеби биле претходно непознати или погрешно разбрани.(Dzamic, 2021). Анализата ги развива плановите за новите организациски клими во организациите со оглед на факторот на глобализацијата и идентификацијата на саканата стратегија. Трансформирањето на корпоративната култура често бара обука за нови вештини за да им се помогне на лидерите и на вработените да развијат однесувања потребни за успех.

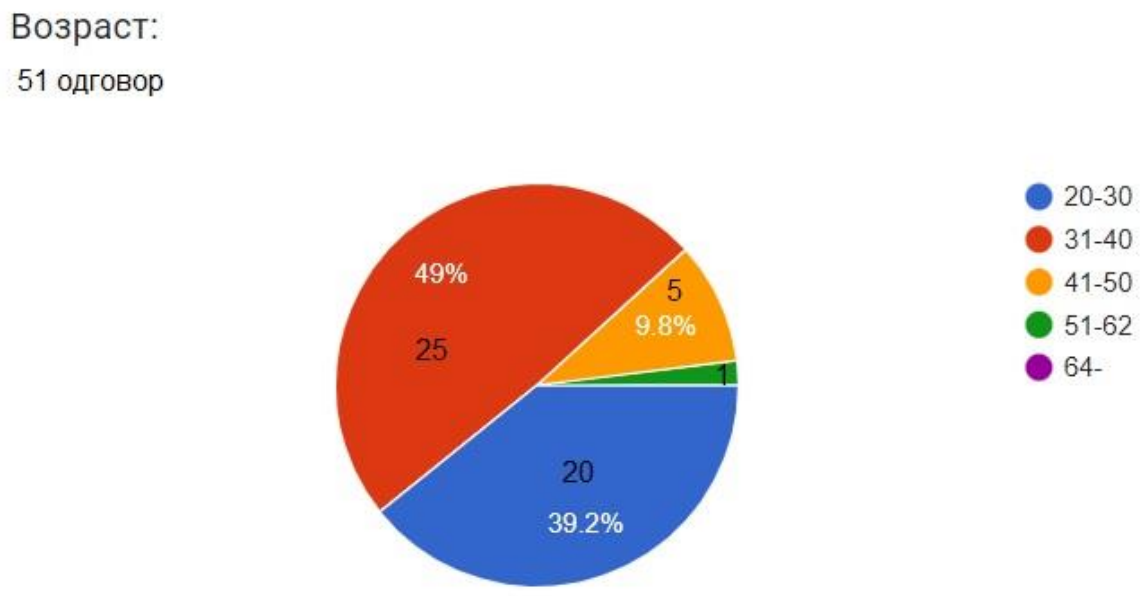
Зајакнувањето на организацискатa кллима мора да се спроведува со одржлива промена на културата која бара од лидерите да продолжат да го моделираат саканото однесување и да ги користат вештините и знаењето што ги стекнале за да ги поддржат своите вработени. Употребата на алатки за зајакнување исто така може значително да помогне. Тие алатки се мотивацијата на вработените да напредуваат во себемотивирање и себеистакнување во однос на самоизучување на повеќе дисциплони и мултикултурни средини во кои окрганизацискатa клима би била најповолна за развој на предодредената стратегија на секоја компанија независно од кој дел на регионот е.(Dzamic, 2021).

5.4 Анализа на прашалникот кој е спроведен во овој магистерски труд

Прашалникот за овој магистерски труд беше поставен на 51 лице од кои 30 беа мажи и 21 жена на возраст од 20-30 години (20 лица), на возраст од 31 – 40 (25 лица), на возраст од 41 до 50 (5 лица) и на возраст 51 – 62 односно 64 (1 лице) . Тоа е прикажано на графиконите 1 и 2.



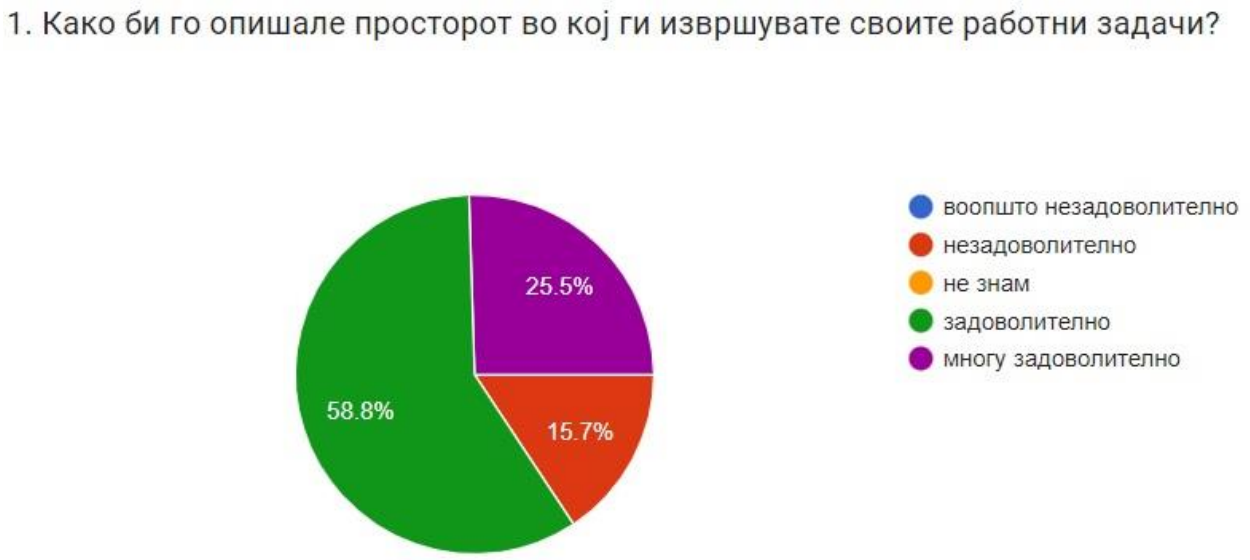
Графикон бр 1: Приказ на полова структура



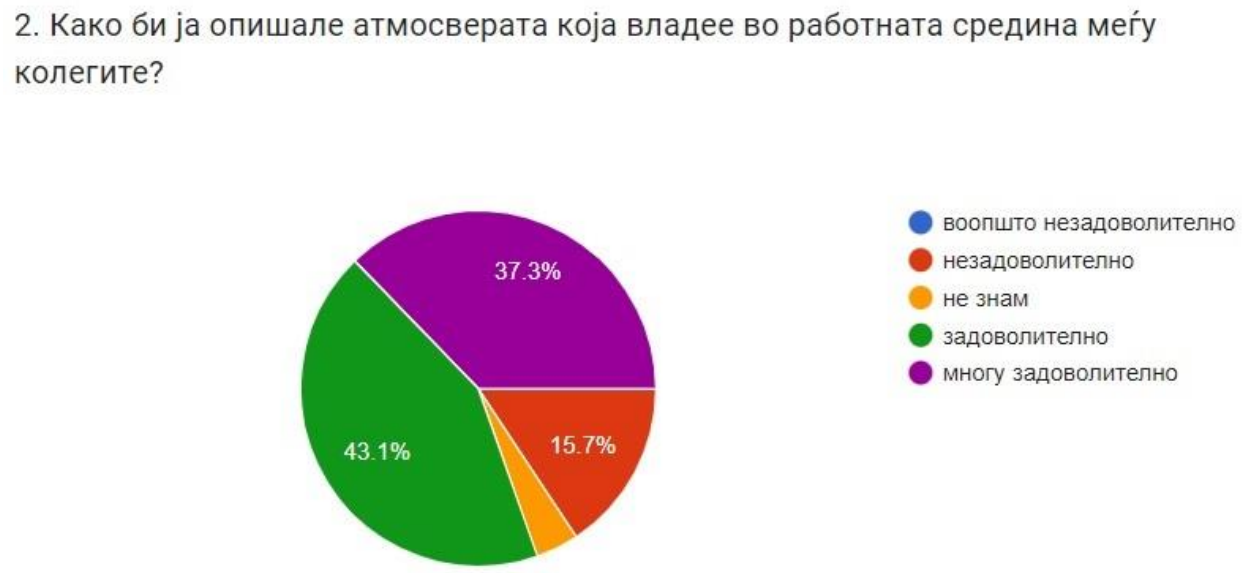
Графикон бр 2: Приказ на возраст на испитаниците

Сите 26 прашања се формулирани така да се одговорени од секој испитаник на прашашалникот со што секое прашање има 51 лице со одговор кои се сумирани процентуално.

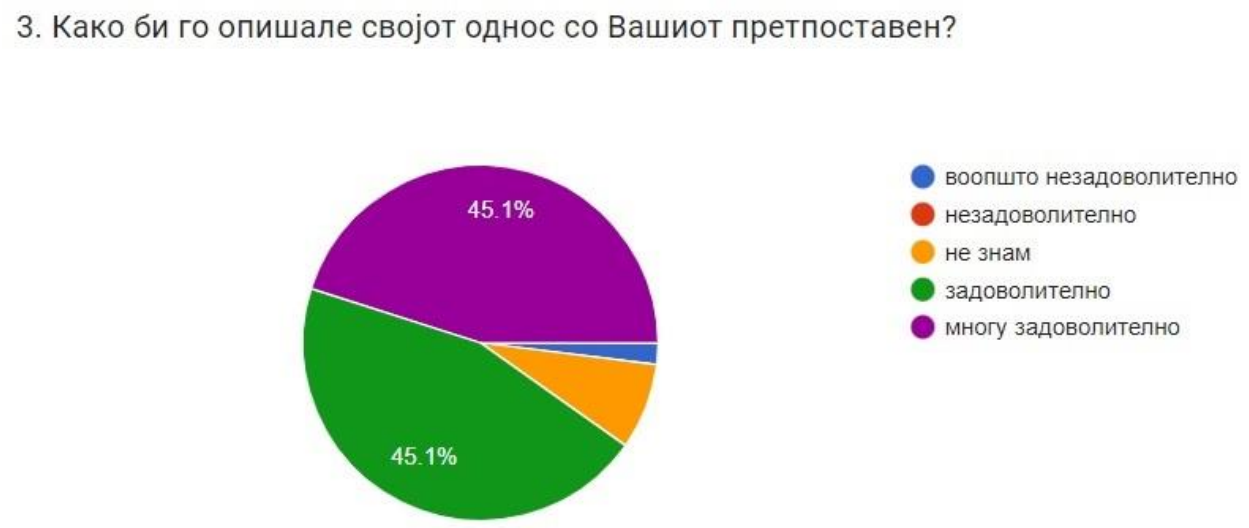
Графиконите и прашањата се прикажани последователно:



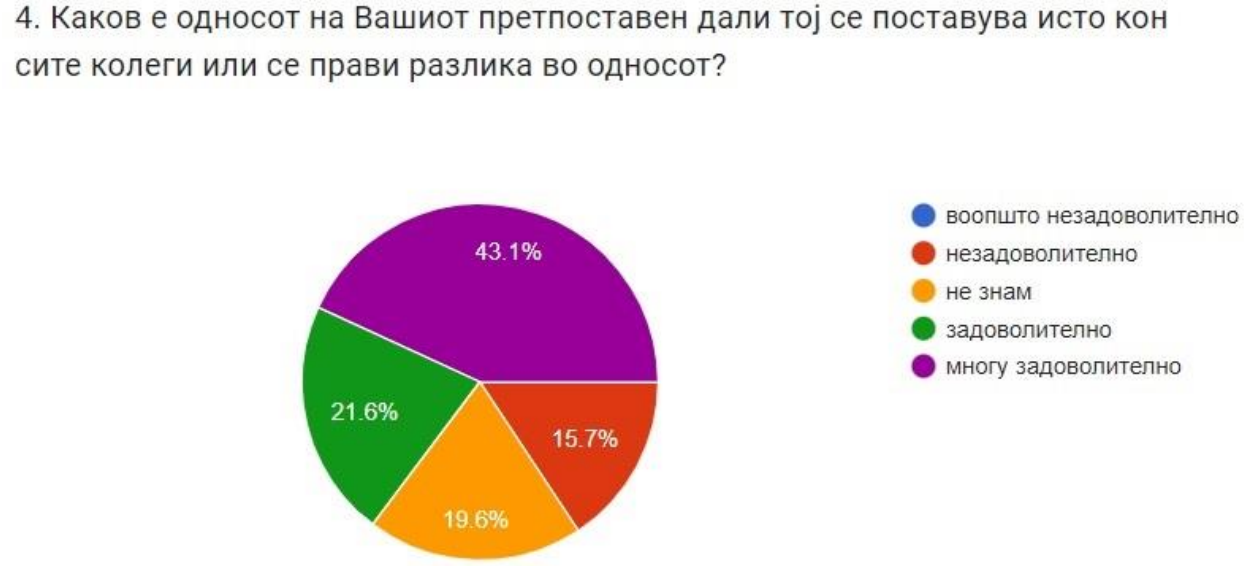
Графикон бр 3: Прашање бр.1 Како би го опишале просторот во кој ги извршувате своите работни задачи?



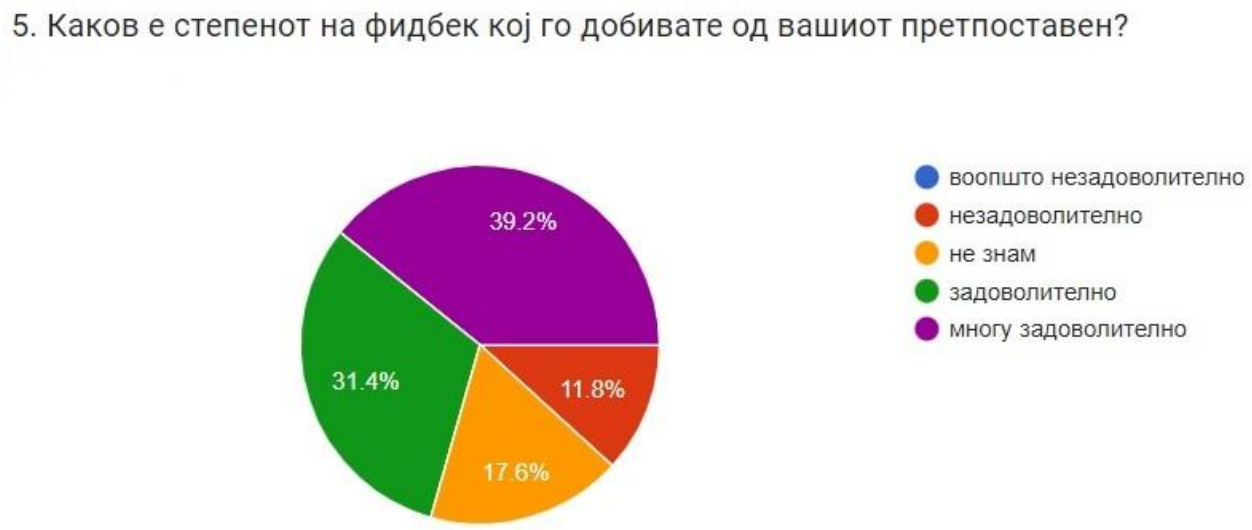
Графикон бр 4:Прашање бр.2 Како би ја опишале атмосверата која владее во работната средина меѓу колегите?



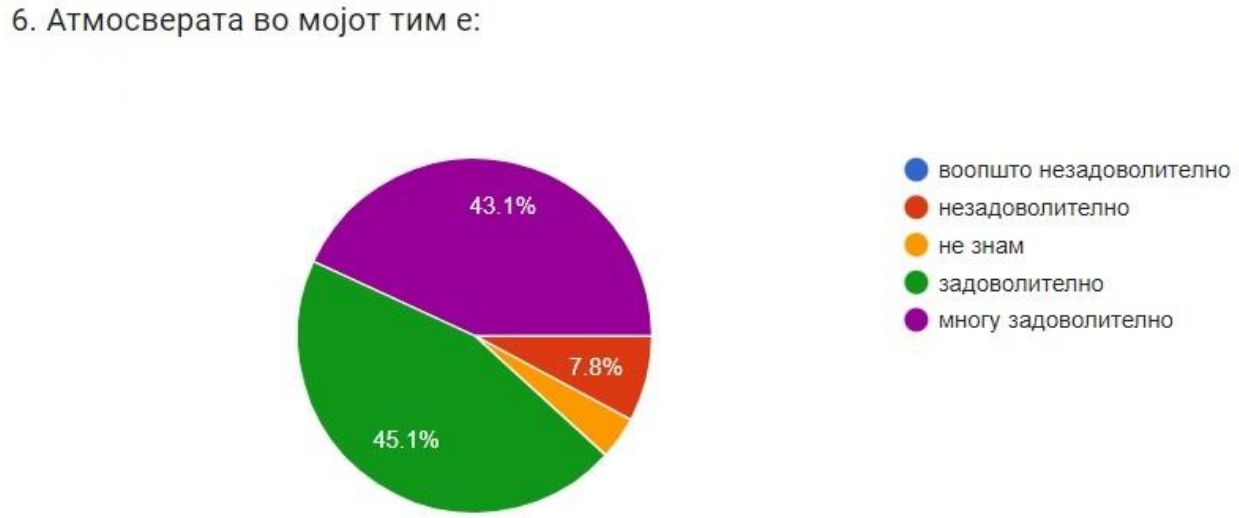
Графикон бр. 5: Прашање бр.3 Како би го опишале односот со вашиот претпоставен?



Графикон бр 6: Прашање бр. 4 Каков е односот на Вашиот претпоставен дали тој се поставува исто кон сите колеги или се прави разлика во односот?

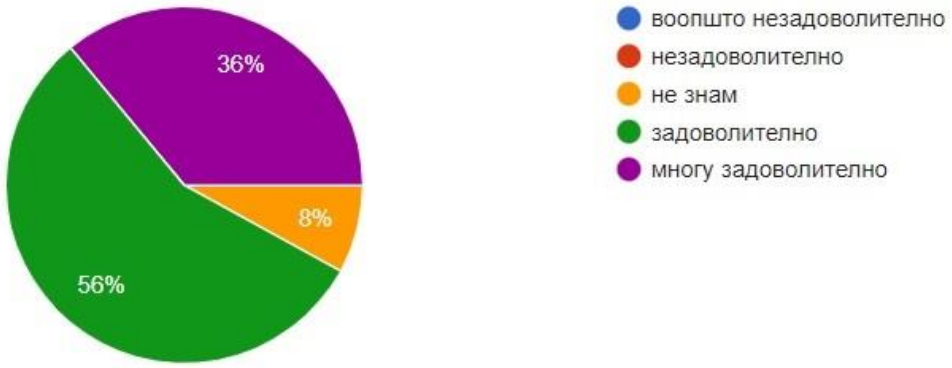


Графикон бр 7: Прашање бр. 5Каков е степенот на фидбек кој го добивате од вашиот претпоставен?



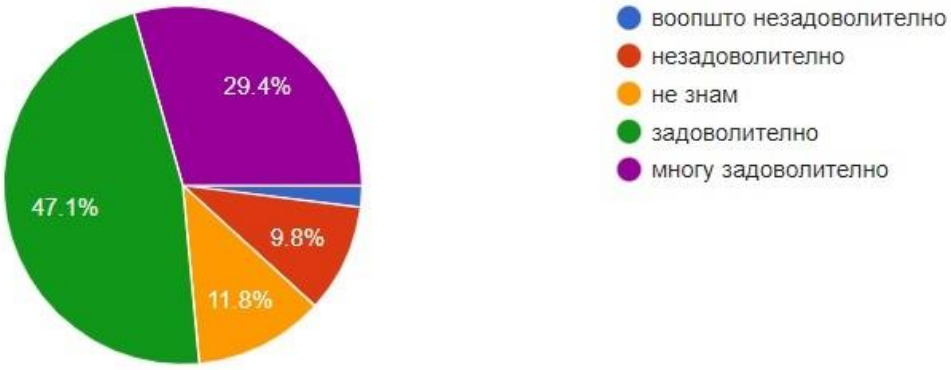
Графикон бр 8: Прашање бр. 6 Атмосверата во мојот тим е

7. Со кој интензитет зависно од степенот на организациската култура успеавате Вашите задачи да ги исполните навремено и лесно?



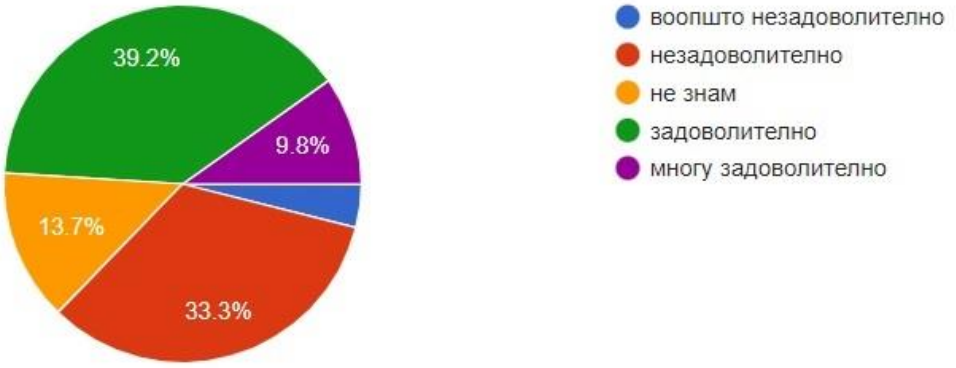
Графикон бр 9: Прашање бр. 7 Со кој интензитет зависно од степенот на организациската култура успеавате Вашите задачи да ги исполните навремено и лесно?

8. Како сте задоволни од организацијата на работата (нормализација на работните односи и времето за одмор)



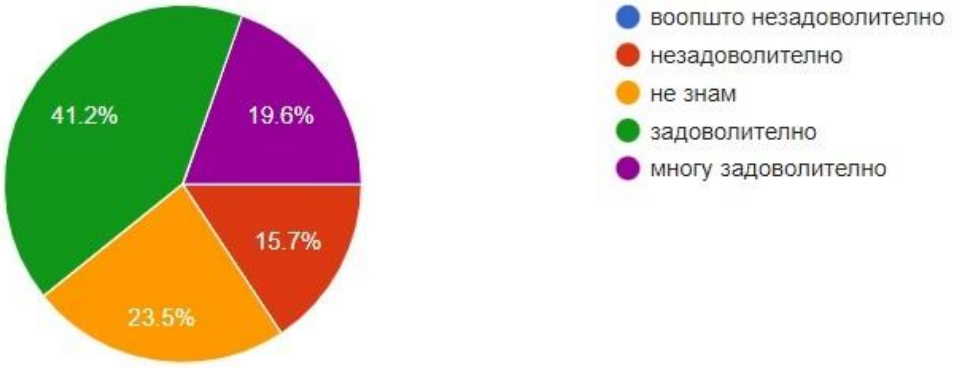
Графикон бр 10: Прашање бр.8 Како сте задоволни од организацијата на работата (нормализација на работните односи и времето за одмор)

9. Како го оценувате нивото на плата со која сте платени за вашите работни задачи?



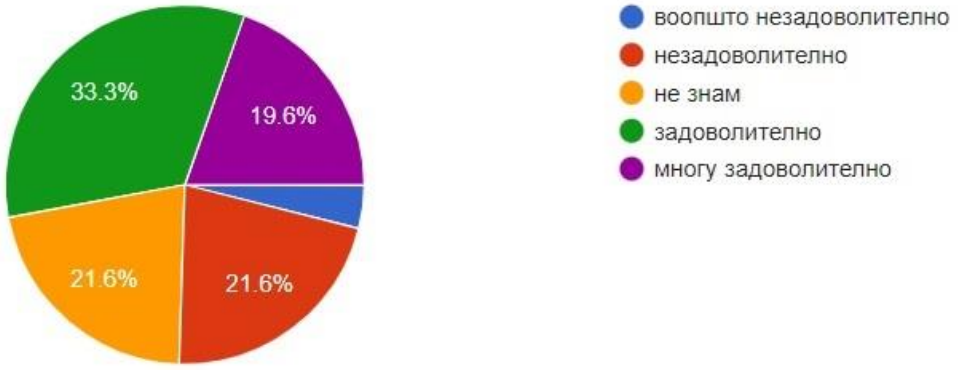
Графикон бр 11: Прашање бр.9 Како го оценувате нивото на плата со која сте платени за вашите работни задачи?

10. Вашето задоволство од организацискиот социјален пакет е:



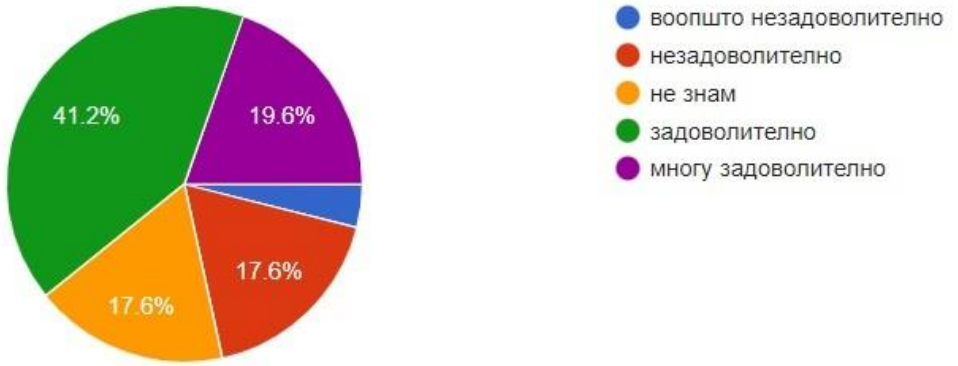
Графикон бр 12: Прашање бр.10 Вашето задоволство од организацискиот социјален пакет е:

11. Како сте задоволни од организациското раководство (овозможува бонуси, мотивација преку дополнителни примања)



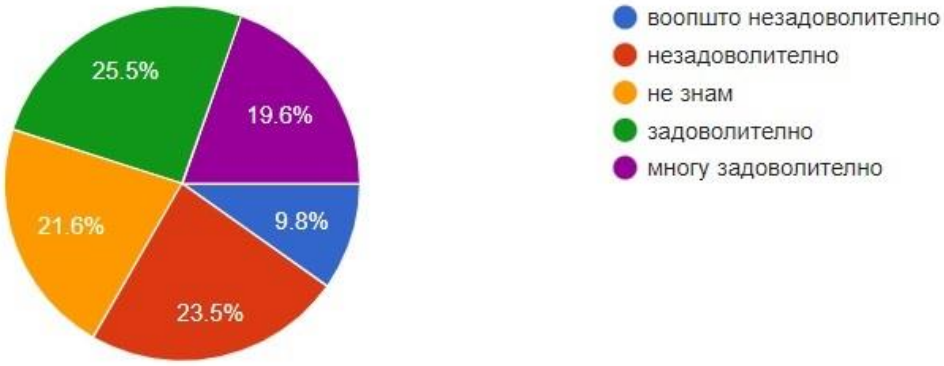
Графикон бр: 13 Прашање бр. 11 Како сте задоволни од организациското раководство (овозможува бонуси, мотивација преку дополнителни примања)

12. Каков е стилот на раководење на организацијата (дали се почитува организацискатa култура?)



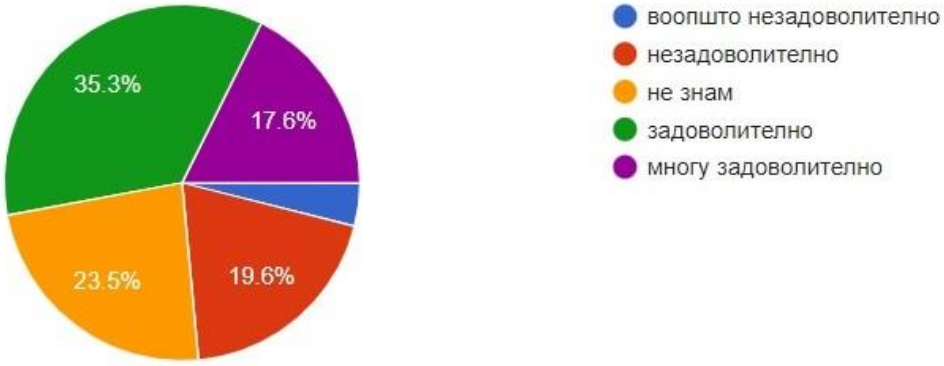
Графикон бр: 14 Прашање бр. 12 Каков е стилот на раководење на организацијата (дали се почитува организацискатa култура?)

13. Дали сте задоволни со можноста/неможноста да се овозможуваат обуки за дополнителен личен развој за подобра организациска средина во компанијата?



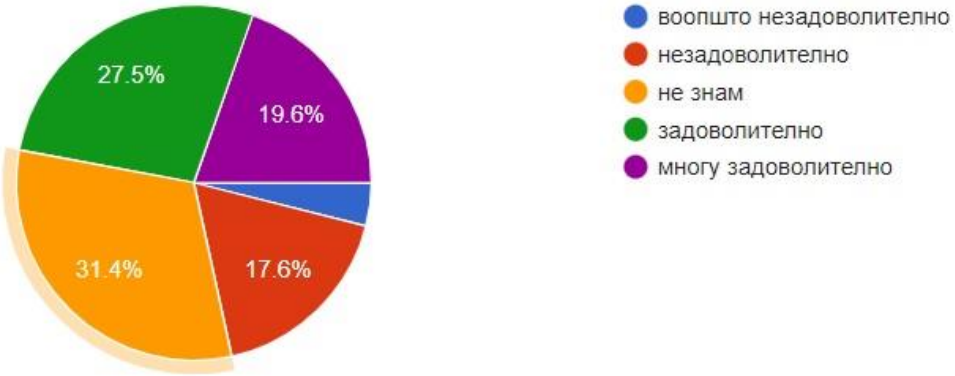
Графикон бр: 15 Прашање бр. 13 Дали сте задоволни со можноста/неможноста да се овозможуваат обуки за дополнителен личен развој за подобра организациска средина во компанијата?

14. Кој е степенот со кој сте задоволни од средствата кои компанијата ги обезбедува за развој на работните процеси?



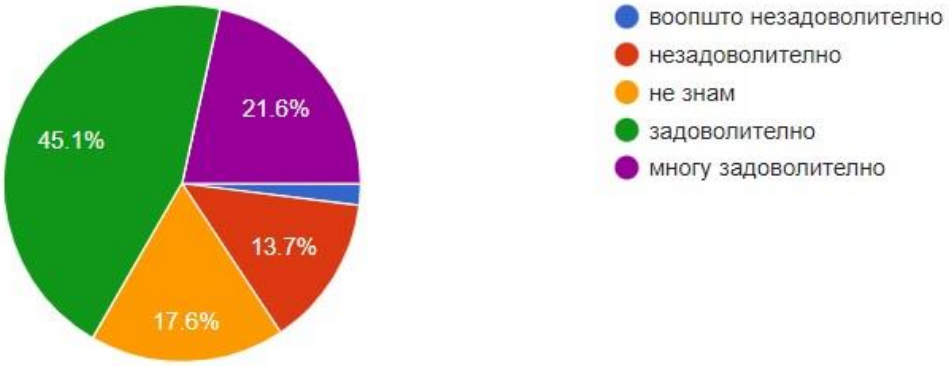
Графикон бр: 16 Прашање бр. 14 Кој е степенот со кој сте задоволни од средствата кои компанијата ги обезбедува за развој на работните процеси?

15. Дали организацијата овозможува можности за персонална надоградба и дали сте задоволни од истите?



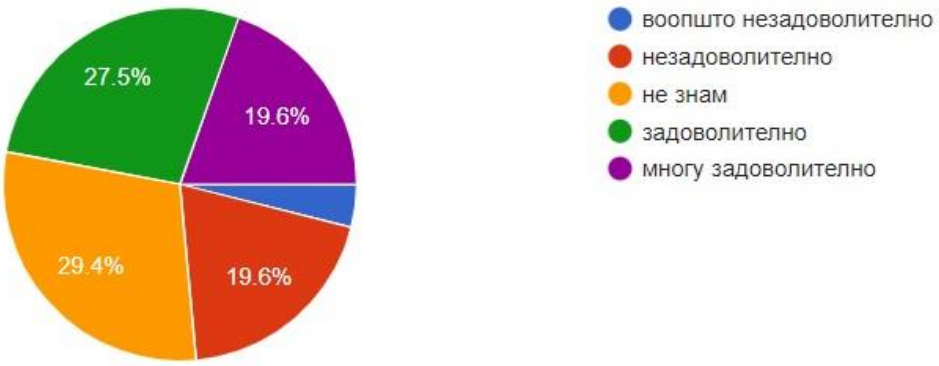
Графикон бр: 17 Прашање бр. 15 Дали организацијата овозможува можности за персонална надоградба и дали сте задоволни од истите?

16. Дали фирмата ви овозможува да бидете задоволни од работата која ја работите?



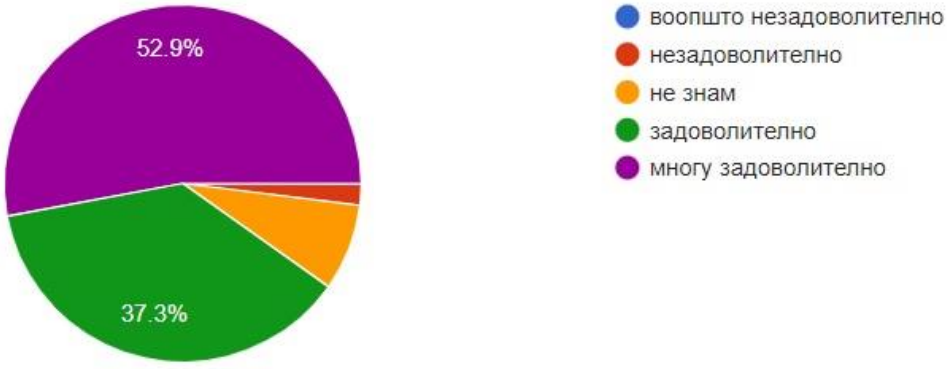
Графикон бр: 18 Прашање бр. 16 Дали фирмата ви овозможува да бидете задоволни од работата која ја работите?

17. До кој степен организацијата овозможува унапредувања согласно стекнатото искуство и знаењата со теко на работата во организацијата?



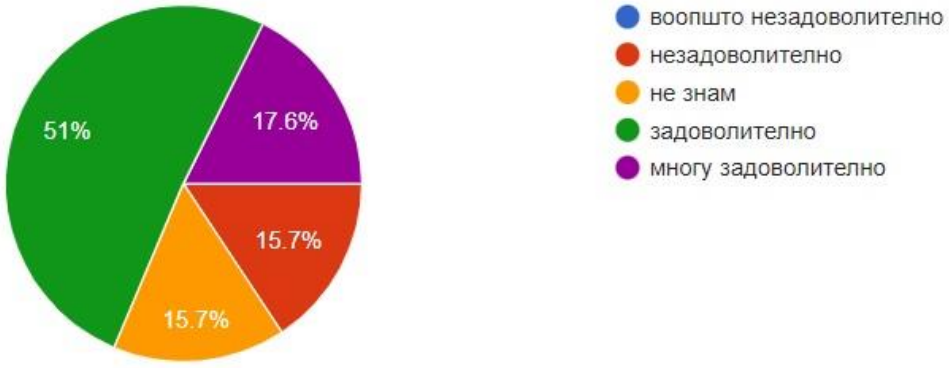
Графикон бр: 19 Прашање бр. 17 До кој степен организацијата овозможува унапредувања согласно стекнатото искуство и знаењата со теко на работата во организацијата?

18. Дали сте задоволни од својот придонес во работниот процес?



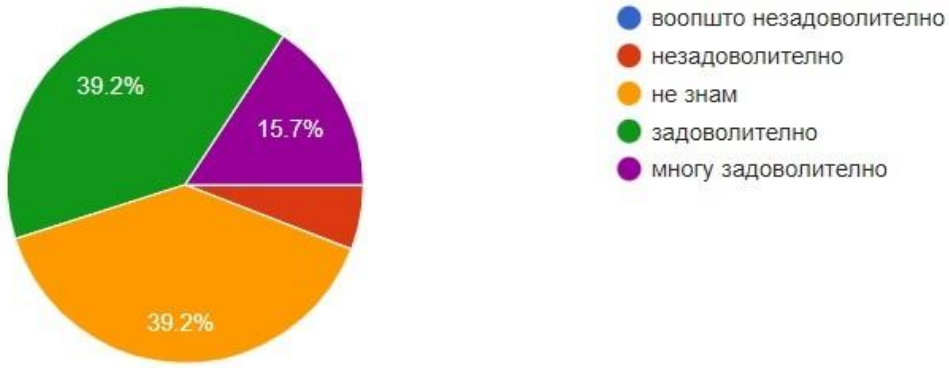
Графикон бр: 20 Прашање бр. 18 Дали сте задоволни од својот придонес во работниот процес?

19. Дали сте задоволни од придонесите кои организацијата ви ги овозможува како вработени во работниот процес?



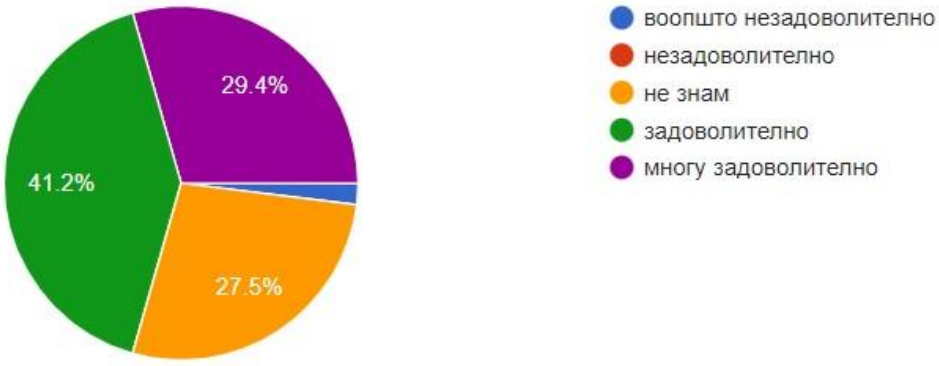
Графикон бр: 21 Прашање бр. 19 Дали сте задоволни од придонесите кои организацијата ви ги овозможува како вработени во работниот процес?

20. Дали чувството на вработените и на Вас лично е дека сте препознатливи како единки односно индивидуи или не?



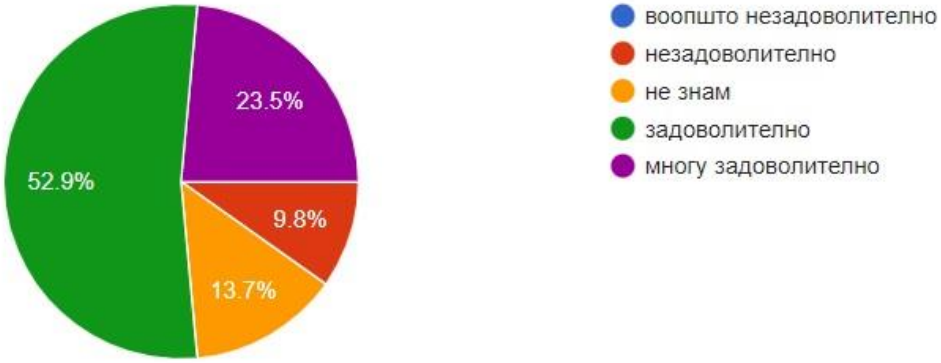
Графикон бр: 22 Прашање бр. 20 Дали чувството на вработените и на Вас лично е дека сте препознатливи како единки односно индивидуи или не?

21. Дали би понудиле на пријател да работи во компанијата во која вие работите?



Графикон бр: 23 Прашање бр. 21 Дали би понудиле на пријател да работи во компанијата во која вие работите?

22. Задоволството од работата во компанијата го оценувате како:



Графикон бр: 24 Прашање бр. 22 Задоволството од работата во компанијата го оценувате како:

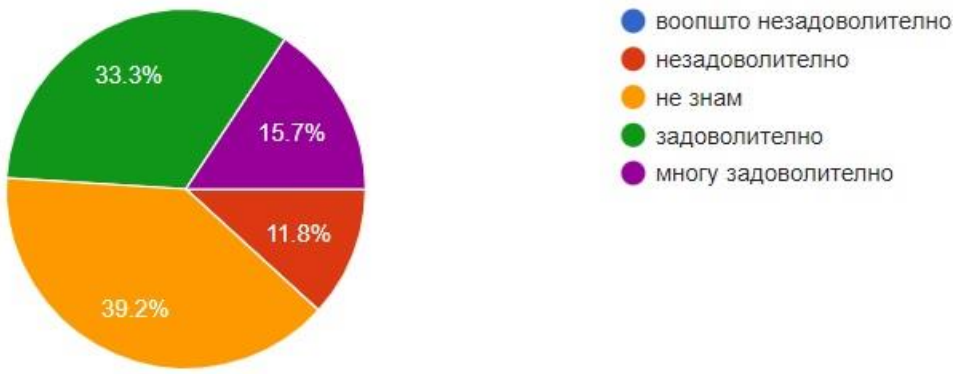


Графикон бр: 25 Прашање бр. 23 Дали сметате дека личниот придонес се цени во компанијата?



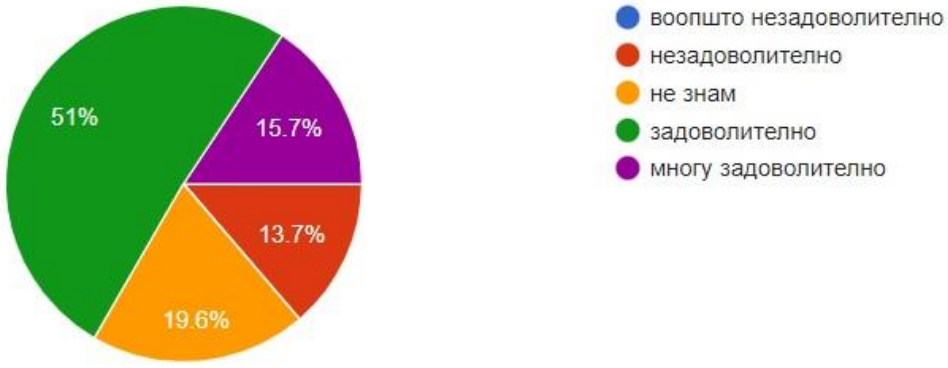
Графикон бр: 26 Прашање бр. 24Сметате ли дека колегите согласно поставеноста на работните позиции се повеќе почитувани од другите?

25. Дали сметате дека за правење грешки во работата доаѓа поради некомпетентноост на работникот?



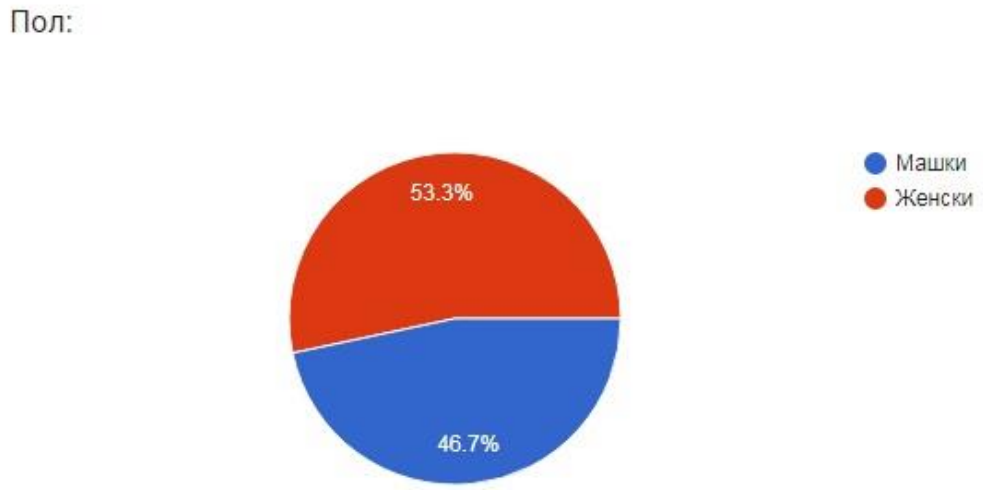
Графикон бр: 27 Прашање бр. 25 Дали сметате дека за правење грешки во работата доаѓа поради некомпетентноост на работникот?

26. Дали чувствувате позитивни ефекти од организацискатa клима во компанијата во однос на позитивното работење на вработените во истата?

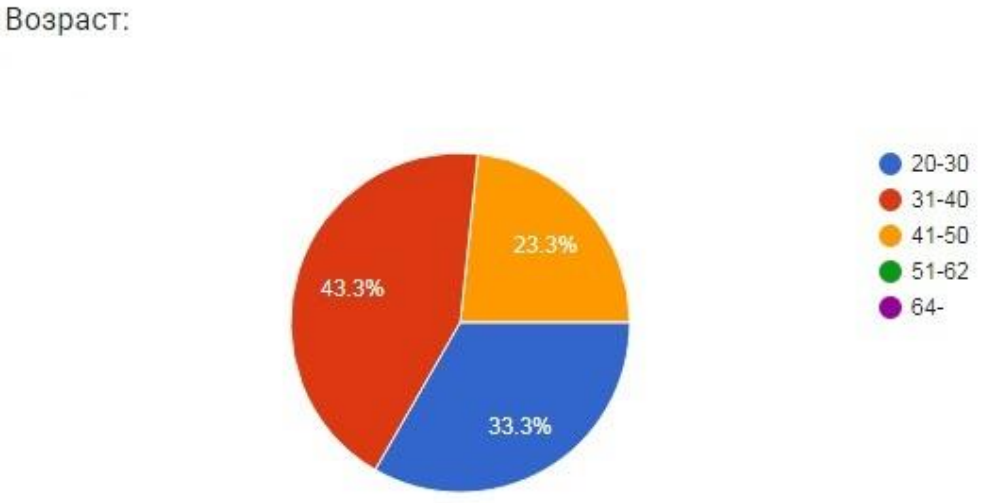


Графикон бр: 28 Прашање бр. 26 Дали чувствувате позитивни ефекти од организацискатa клима во компанијата во однос на позитивното работење на вработените во истата?

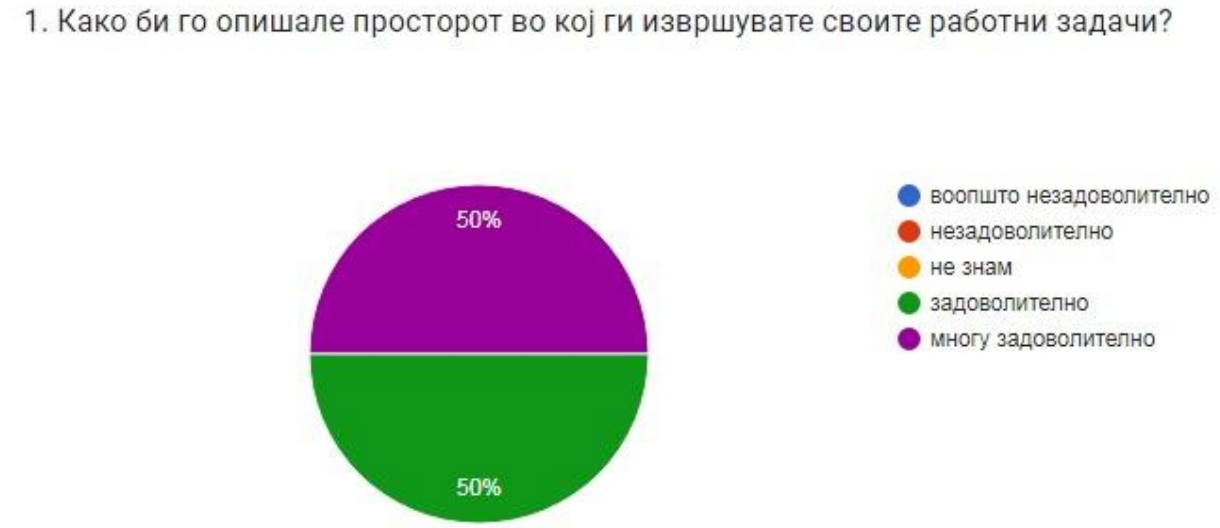
5.5 Анализа на прашалник број 2 спроведен во компанија од регионот



Графикон бр 29: Приказ на полова структура



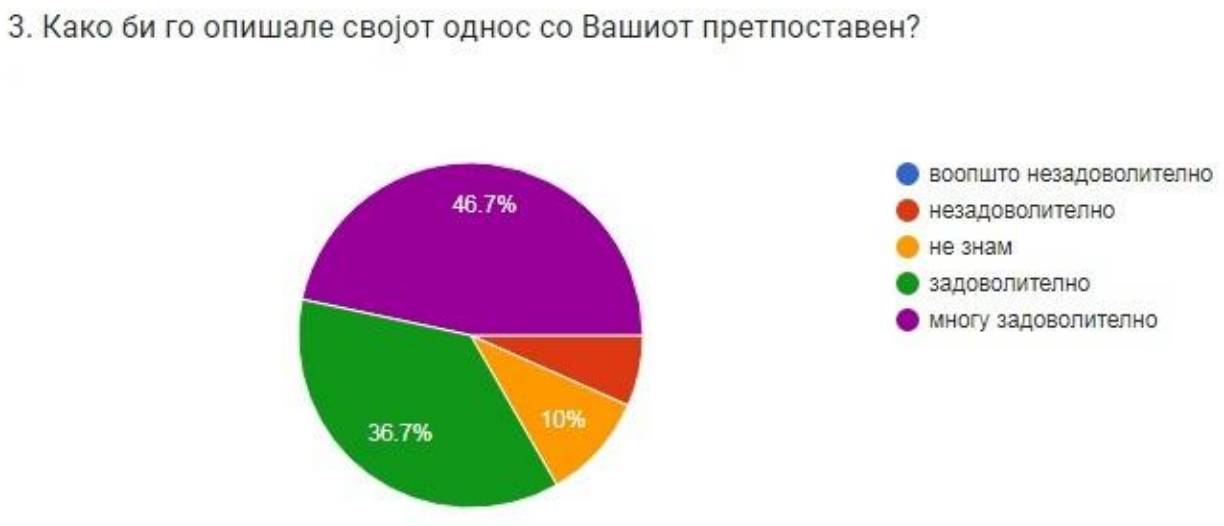
Графикон бр 30: Приказ на возраст на испитаниците



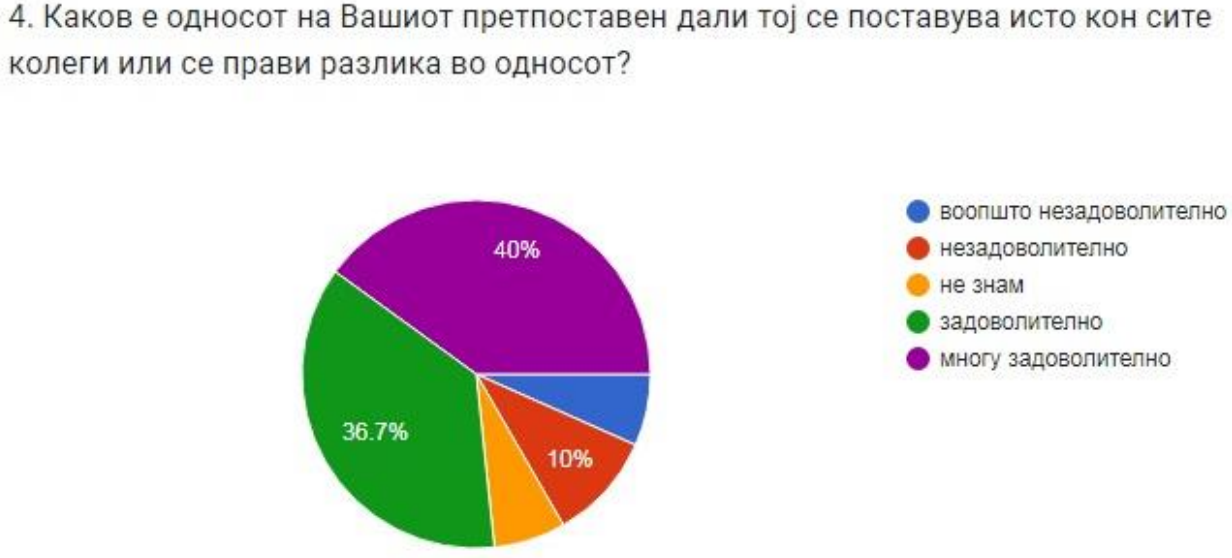
Графикон бр 31: Прашање бр.1 Како би го опишале просторот во кој ги извршувате своите работни задачи?



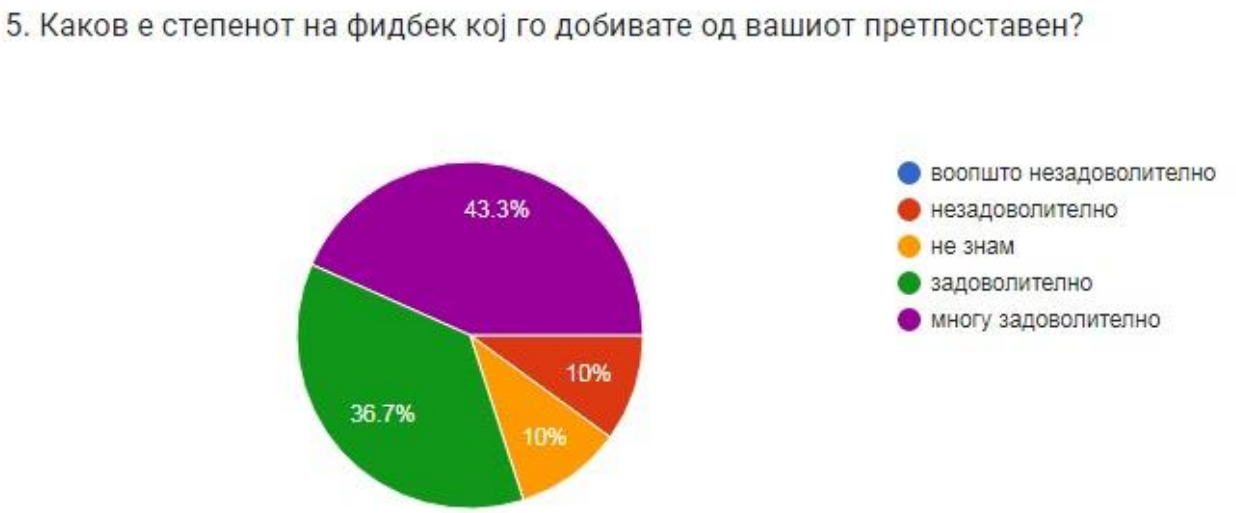
Графикон бр 32: Прашање бр.2 Како би ја опишале атмосверата која владее во работната средина меѓу колегите?



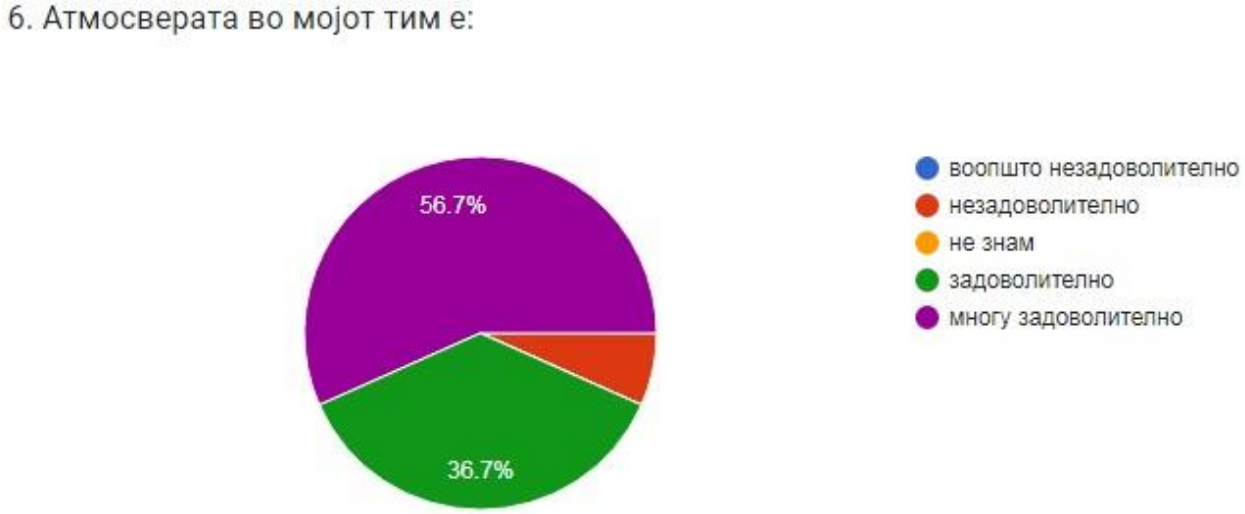
Графикон бр. 33: Прашање бр.3 Како би го опишале односот со вашиот претпоставен?



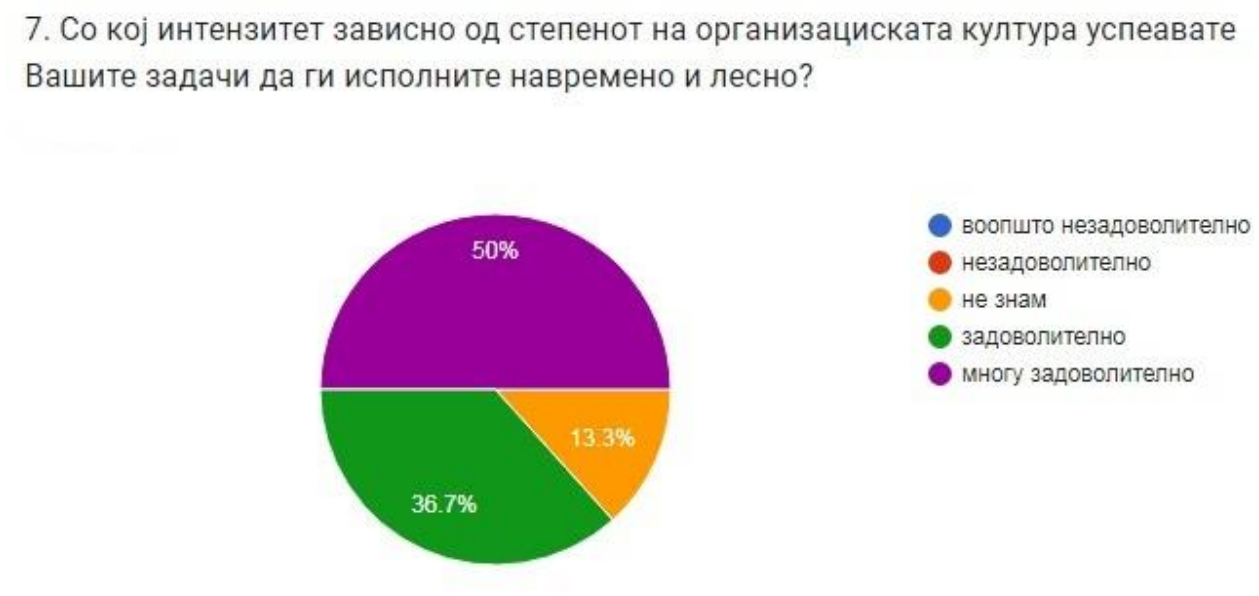
Графикон бр 34: Прашање бр. 4 Каков е односот на Вашиот претпоставен дали тој се поставува исто кон сите колеги или се прави разлика во односот?



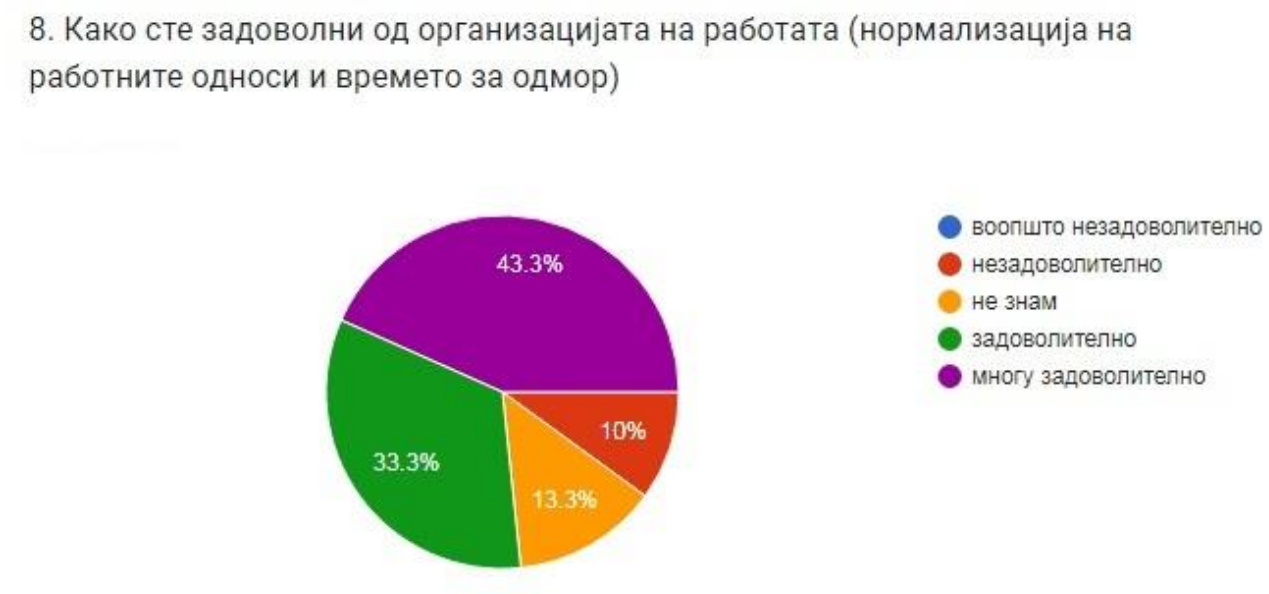
Графикон бр 35: Прашање бр. 5 Каков е степенот на фидбек кој го добивате од вашиот претпоставен?



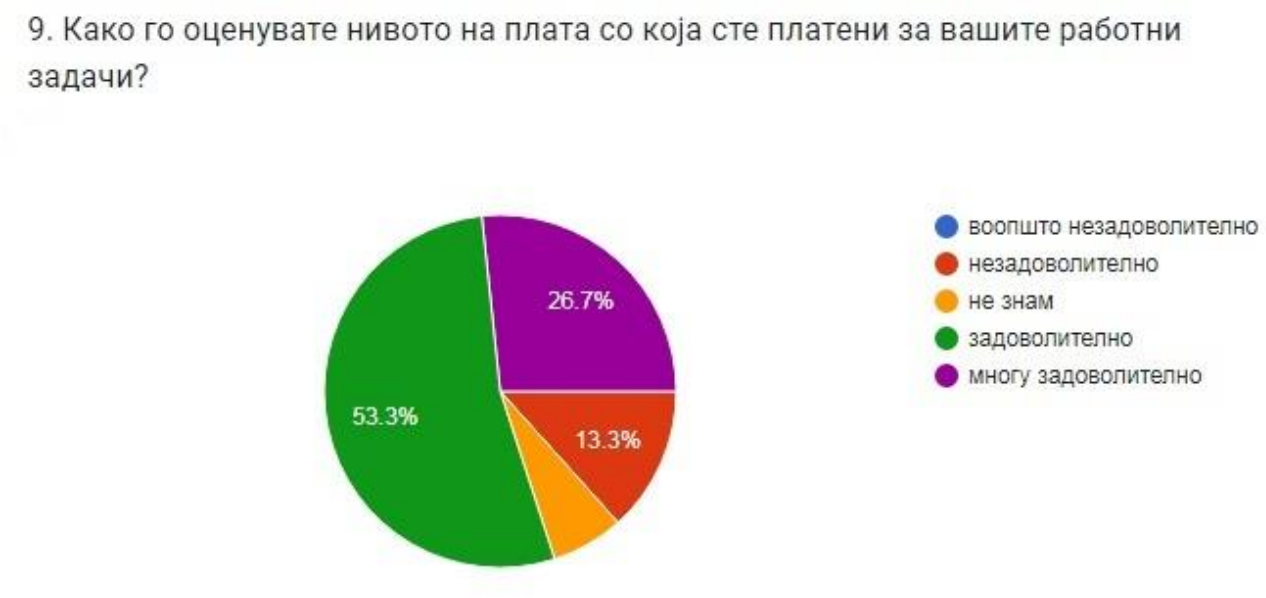
Графикон бр 36: Прашање бр. 6 Атмосверата во мојот тим е



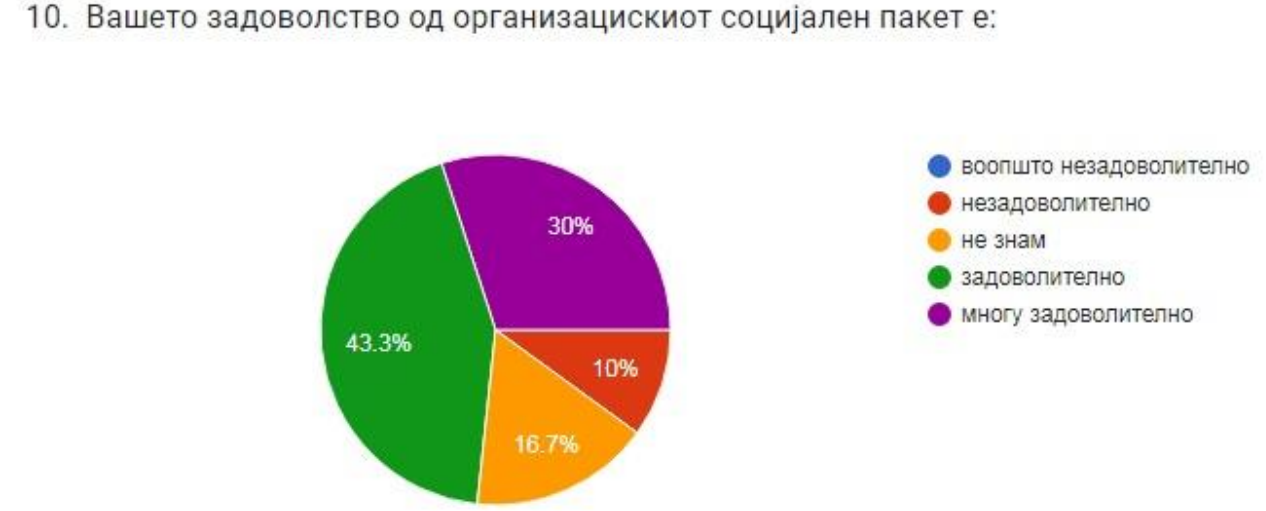
Графикон бр 37: Прашање бр. 7 Со кој интензитет зависно од степенот на организациската култура успеавате Вашите задачи да ги исполните навремено и лесно?



Графикон бр 38: Прашање бр.8 Како сте задоволни од организацијата на работата (нормализација на работните односи и времето за одмор)



Графикон бр 39: Прашање бр.9 Како го оценувате нивото на плата со која сте платени за вашите работни задачи?



Графикон бр 40: Прашање бр.10 Вашето задоволство од организацискиот социјален пакет е:



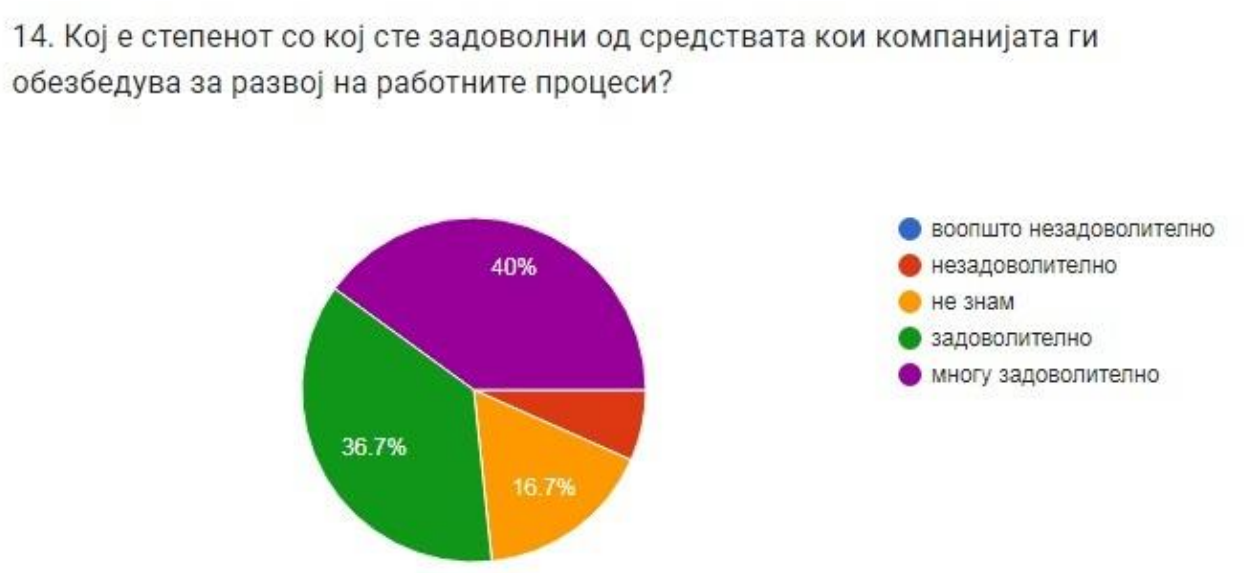
Графикон бр: 41 Прашање бр. 11 Како сте задоволни од организациското раководство (овозможува бонуси, мотивација преку дополнителни примања)



Графикон бр: 42 Прашање бр. 12 Каков е стилот на раководење на организацијата (дали се почитува организацискатa култура?)

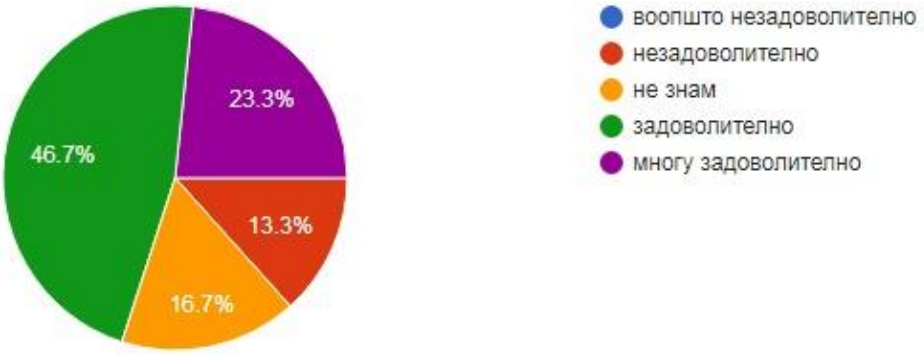


Графикон бр: 43 Прашање бр. 13 Дали сте задоволни со можноста/неможноста да се овозможуваат обуки за дополнителен личен развој за подобра организациска средина во компанијата?



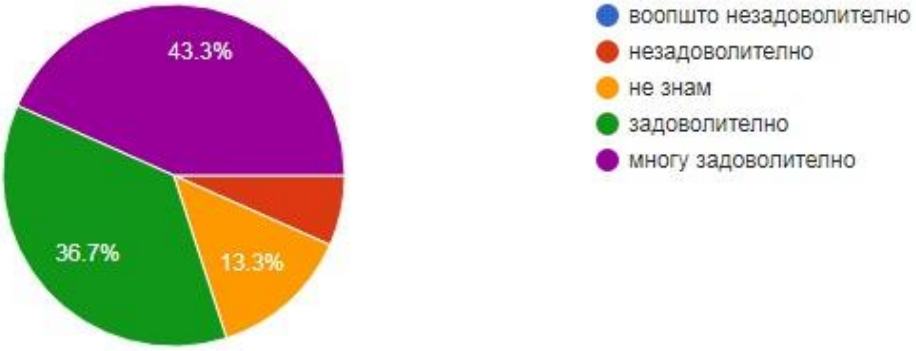
Графикон бр: 44 Прашање бр. 14 Кој е степенот со кој сте задоволни од средствата кои компанијата ги обезбедува за развој на работните процеси?

15. Дали организацијата овозможува можности за персонална надоградба и дали сте задоволни од истите?



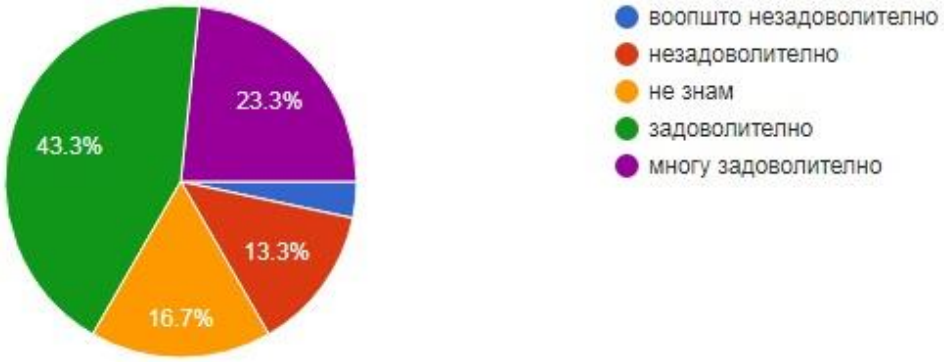
Графикон бр: 45 Прашање бр. 15 Дали организацијата овозможува можности за персонална надоградба и дали сте задоволни од истите?

16. Дали фирмата ви овозможува да бидете задоволни од работата која ја работите?



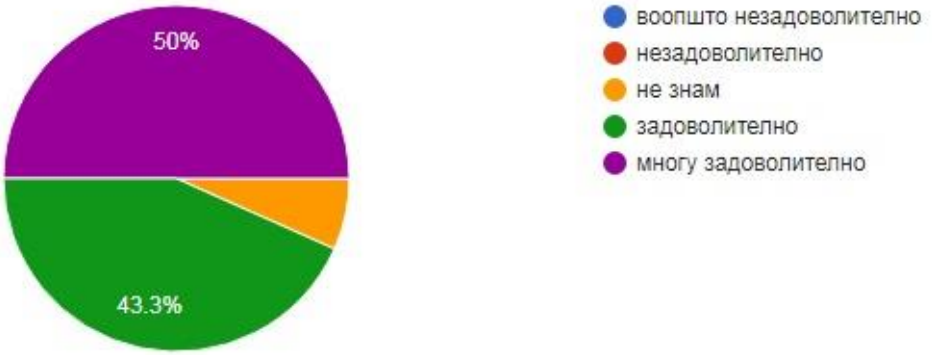
Графикон бр: 46 Прашање бр. 16 Дали фирмата ви овозможува да бидете задоволни од работата која ја работите?

17. До кој степен организацијата овозможува унапредувања согласно стекнатото искуство и знаењата со теко на работата во организацијата?

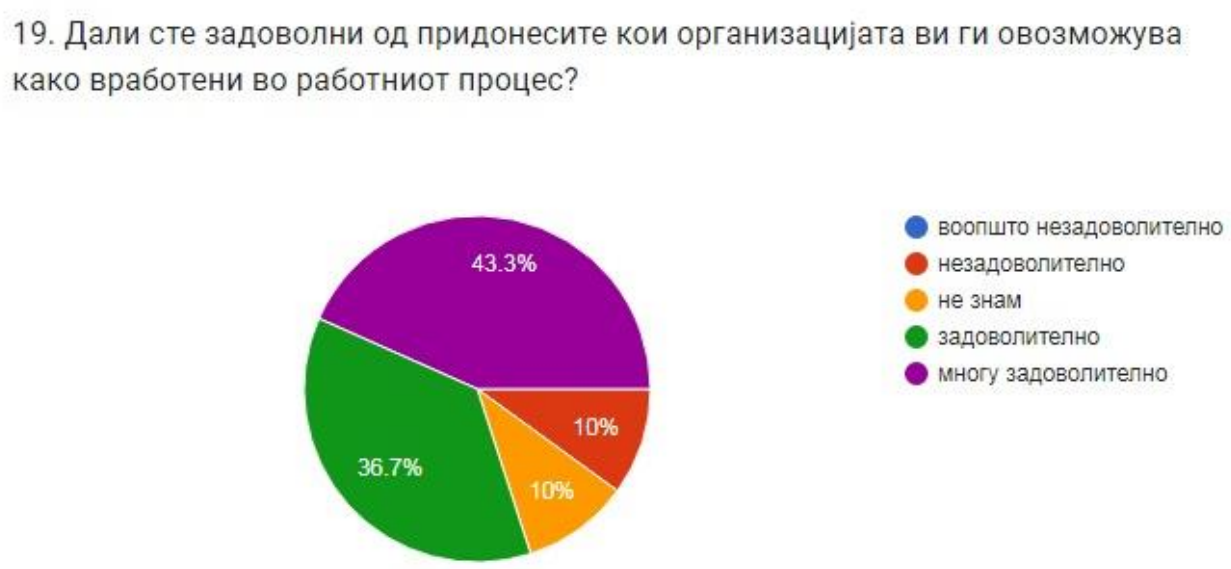


Графикон бр: 47 Прашање бр. 17 До кој степен организацијата овозможува унапредувања согласно стекнатото искуство и знаењата со теко на работата во организацијата?

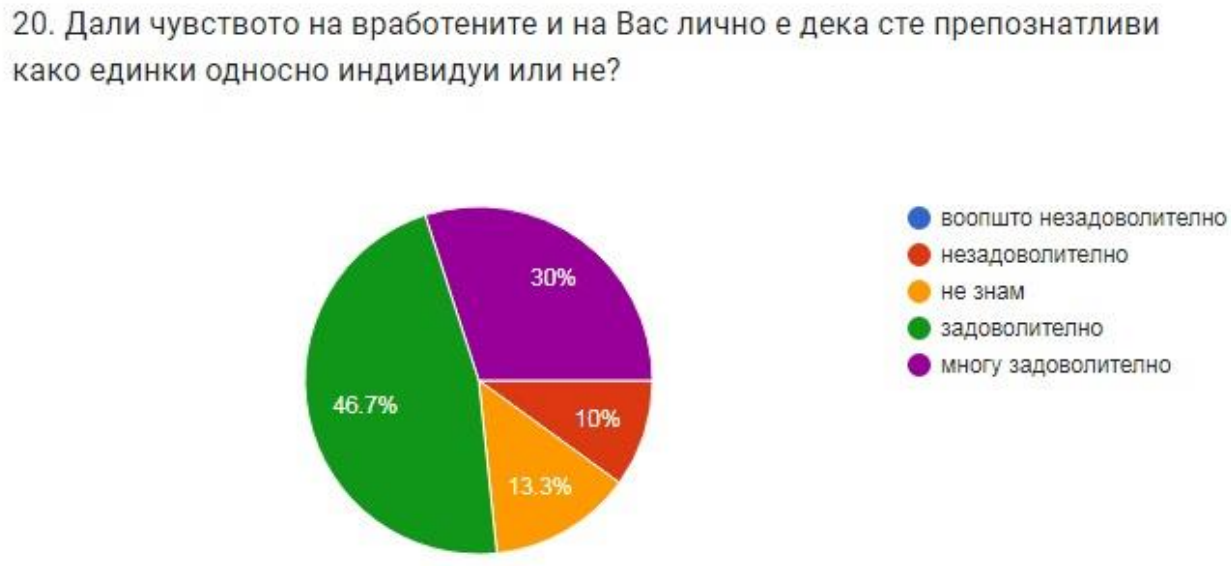
18. Дали сте задоволни од својот придонес во работниот процес?



Графикон бр: 48 Прашање бр. 18 Дали сте задоволни од својот придонес во работниот процес?

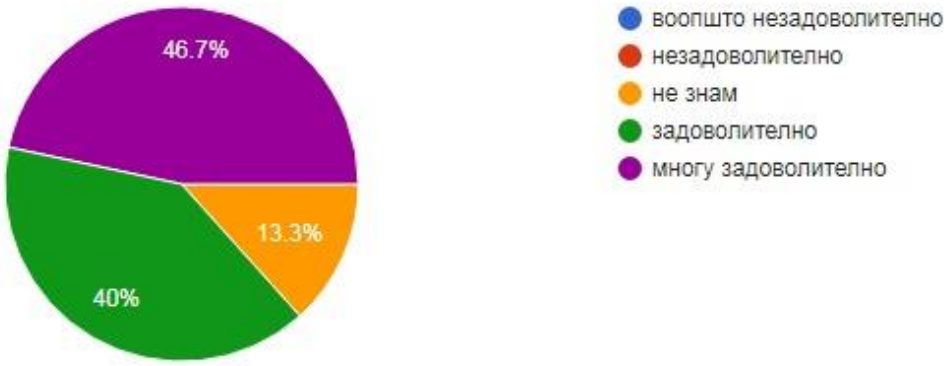


Графикон бр: 49 Прашање бр. 19 Дали сте задоволни од придонесите кои организацијата ви ги овозможува како вработени во работниот процес?



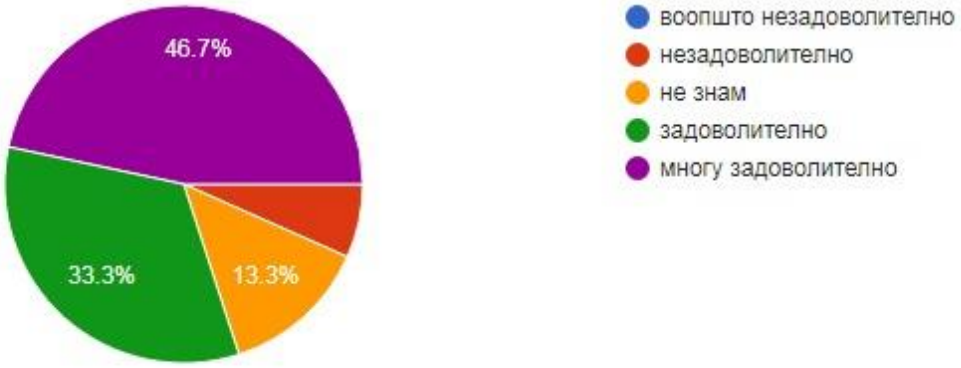
Графикон бр: 50 Прашање бр. 20 Дали чувството на вработените и на Вас лично е дека сте препознатливи како единки односно индивидуи или не?

21. Дали би понудиле на пријател да работи во компанијата во која вие работите?

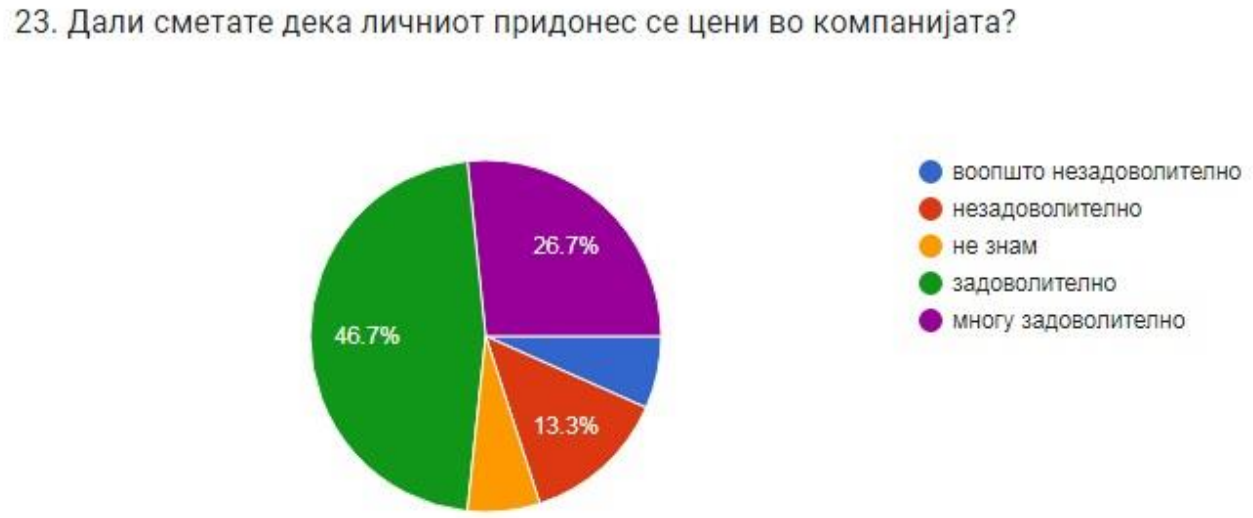


Графикон бр: 51 Прашање бр. 21 Дали би понудиле на пријател да работи во компанијата во која вие работите?

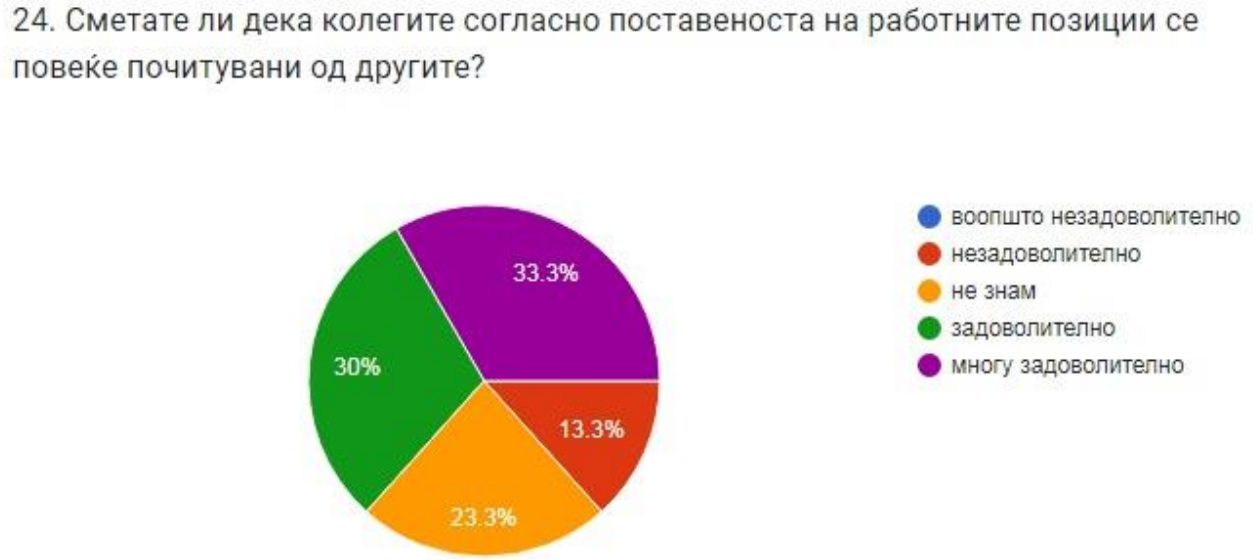
22. Задоволството од работата во компанијата го оценувате како:



Графикон бр: 52 Прашање бр. 22 Задоволството од работата во компанијата го оценувате како:

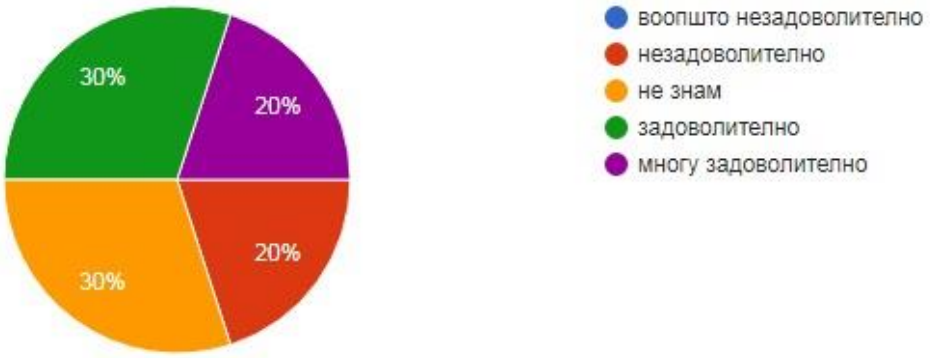


Графикон бр: 53 Прашање бр. 23 Дали сметате дека личниот придонес се цени во компанијата?



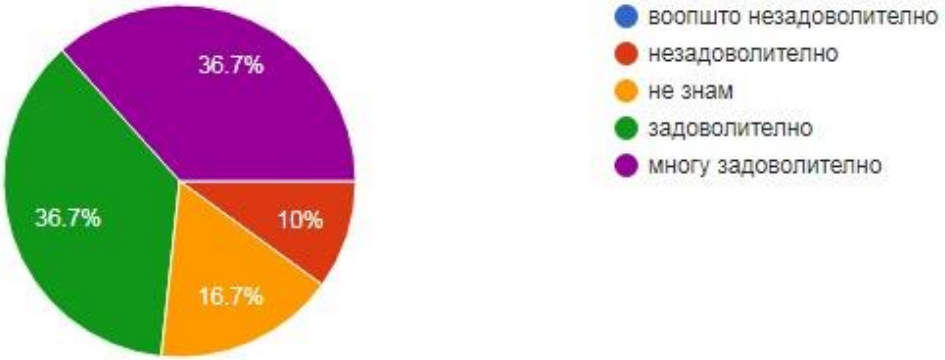
Графикон бр: 54 Прашање бр. 24 Сметате ли дека колегите согласно поставеноста на работните позиции се повеќе почитувани од другите?

25. Дали сметате дека за правење грешки во работата доаѓа поради некомпетентноост на работникот?



Графикон бр: 55 Прашање бр. 25 Дали сметате дека за правење грешки во работата доаѓа поради некомпетентноост на работникот?

26. Дали чувствувате позитивни ефекти од организацискатa клима во компанијата во однос на позитивното работење на вработените во истата?



Графикон бр: 56 Прашање бр. 26 Дали чувствувате позитивни ефекти од организацискатa клима во компанијата во однос на позитивното работење на вработените во истата?

Во овој дел следува анализата направена со АНОВА со која се докажуваат и главната и споредната хипотеза како точни.

ДИСКУСИЈА

Од горенаведените графички прикази во форма на пити во кои се дадени одгворите на сите 26 прашања од сите испитаници опфатени во прашалникот може да се дојде до следната дискусија:

Прашањата се дизајнирани така што се поврзани со примарните и секундарните хипотези, што во зависност од резултатите од Ановата, која се смета за статистичка анализа, ги потврдува или побива хипотезите на овој магистерски труд.

Пред да се почне со примена на квалитативната анализа на податоци како основа за потврдување на хипотетичката рамка, покрај резултатите за сите испитаници заедно, прво се комплетирани извршените анализи, презентираните и интерпретираните податоци од емпириското истражување, како и добиените резултати.

Од споредбите може да се заклучи дека, во зависност од групата и старосната граница што ги дала одговорите на прашањата, во некои случаи има варијации во прашањата поврзани со организациската клима.

Имено, станува збор за различна организациска култура, различна филозофија во поглед на ставовите и мислењата во оваа дејност, како и различни ставови, мислења, потреби, интереси, вредности, очекувања и верувања на вработените во дејноста која е опфатена во прашалникот за која нема да се изнесат податоците во магистерскиот труд поради законот за заштита на податоците.

Она што може со сигурност да биде констатирано, тоа е фактот дека испитаниците од одредени сектори во команијата дале одговори кои водат до прилично пониски вредности во однос на очекувањата наспроти оние испитаници од одредени сектори во команијата каде поради карактерот на работата имаат поголема пповрзаност со организациската клима што може да се види во прашалникот преку поголемата соработка и поголема комуникација, односно поголемо меѓусебно познавање.

Потребата за напредување во кариерата, почитување на принципот на еднаквост и воспоставување стандарди за квалитет откриja разлики во ставовите и мислењата меѓу испитаниците. Претходно беше утврдено дека тимовите не можат да се развиваат во некои одделенија во сите процеси или на сите нивоа, и покрај фактот што соработката почесто е карактеристика на работата на сите нивоа. Ако се констатира дека тимот е „место“кое овозможува редовно следење на достигнувањата на секој член, врз основа на квалитетни критериуми и според начелото на еднаквост, се доаѓа до мислење дека тој дава многу можности за кариерен и професионален развој. Поради применливоста на оваа состојба во одредени сектори, која претставува сегмент на нивната организациска култура и клима, испитаниците од оваа област лесно ја препознаа ваквата потреба за идентификација на личните способности и тимската работа за унапредување на организацискатa клима.

Истиот анкетен прашалник беше спроведен и во компанија од регионот која се занимава со истата дејност. Кога ќе направиме компарација помеѓу резултатите добиени од двата прашалници, на поголем дел од тврдењата може да се забележат драстични варијации во задоволството на вработените од оваа компанија.

Кога станува збор за димензијата комуникација и однос со претоставен, која можеме да ја измериме преку прашањата „ Како би го опишале својот однос со Вашиот претпоставен?”, „ Каков е односот на Вашиот претпоставен дали тој се поставува исто кон сите колеги или се прави разлика во односот?” и „Каков е степенот на фидбек кој го добивате од вашиот претпоставен?” поголемиот дел од вработените од оваа компанија одговориле со многу заоволително и задоволително, а самото тоа доведува и до подобра работна атмосфера и работната клима во компанијата, на кое тврдење вработените од оваа компанија исто така дале подобри одговори и каде немаше ни еден вработен кој искажал незадоволство. Поттикнувањето на отворена и искрена комуникација претставува доста важен фактор, како на релација вработен – надреден, исто така и помеѓу самите вработени. Од голема важност е да се поттикне двонасочна комуникација, односно да се поттикне размена на знаења со цел постигнување што подобри резултати кои се од голема важност за сите организациски нивоа.

Исто така големи отстапки се забележани во варијаблите кои се однесуваат на плата и бонуси кои компанијата им ги овозможува на вработените како и останати бенефити и т.н. социјален пакет. Вработените од оваа компанија искажале драстично поголемо задоволство од тоа колку се платени за работата која ја извршуваат и дека бонусите и дополнителните примања и бенефити им даваат поголема мотивација за работа. Доколку компанијата сака да биде успешна потребно е да развие добар систем за мотивација на своите вработени, а наградите се доста значаен елемент, а тоа покрај парични средства може да биде и пофалба за добра завршена работа, полиси за здравствено и животно осигурување и слично.

Најзначајни разлики има во делот што се однесува на развој на кариера, едукација како и понатамошно лично усовршување. Вработените искажаа значајно поголемо задоволство од можностите кои компанијата им ги овозможува за развој и напредок во кариера како и од можностите за унапредување. Со цел да се задржат квалитетните и амбициозни вработени, потребно е компаниите да посветат особено внимание на делот за постојана едукација и усовршување на нивнот персонал, а исто така да нудат можности за скалесто и хиерархиско унапредување на истите.

На крајот, сите горенаведени варијабли доведуваат и до значајно поголемо задоволство од работата во оваа компанија за разлика од првата, за кое укажуваат и резултатите од спроведената анкета.

РЕЗУЛТАТИ КОИ СЕ ОДНЕСУВААТ НА ГЛАВНАТА И СПОРЕДНАТА ХИПОТЕЗА

ГЛАВНА ХИПОТЕЗА:

Descriptive Statistics

	Вкупно	Minimum	Maximum	Sum	**M**	**Std. Deviation**	Variance
воопшто незадоволително	10	0	5	10	1.00	1.633	2.667
незадоволително	10	0	12	69	6.90	3.542	12.544
незнам	10	2	16	78	7.80	4.367	19.067
задоволително	10	13	28	220	22.00	5.457	29.778
многу задоволително	10	8	22	133	13.30	4.877	23.789

Табела 1Дескриптивни статистики за прашањата 2,6,7,8,11,13,15,19,22,26

Од табела 4. се забележува дека аритметичката средина M за одговорот воопшто незадоволително е M=1, за одговорите под незадоволително M=6,9, и одговорите под не знам M=7,8, аритметичката средина M за одговорот задоволително е M=22, и за одговорот под многу задоволително M=13,3. Стандардното отстапување за одговорот воопшто незадоволително SD =1,633 , за одговорот незадоволително SD =3,542, за одговорот воопшто не знам SD=4,367 за одговорот задоволително SD =5,457 и за одговорот многу задоволително SD =4,877. Стандардната варијацијата во одговорите на прашањата Vза првиот одговор воопшто незадоволитено V=2,677 за одговорот незадоволително V=12,544 за одговорот не знам V=19,067 за одговорот задоволително V=29,778 за одговорот многу задоволително V=23,789.

ANOVA						
Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	6	9	0.66666667	0.00907441	0.04999998	2.210696983
Within Groups	2204	30	73.4666667			
Total	2210	39				

Табела 2. Анализа на варијанса

Од спроведената анализа на варијанса, во табела 5. може да се забележи **дека постои статистички значајна разлика кај испитаниците** (F=0.009, p=0. 04999; p<0.05) со што се докажува главната хипотеза дека позитивните ефекти на организациската клима и задоволството од работата на вработените даваат подобри резултати во функционирање на

организациите доколку вработените се задоволни од организациската клима и организациската култура на компанијата во која работат.

СПОРЕДНА ХИПОТЕЗА

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
воопшто незадоволително	16	0	4	.94	1.181	1.396
незадоволително	16	0	17	6.81	4.679	21.896
Незнам	16	0	27	11.62	6.811	46.383
задоволително	16	11	30	18.75	4.782	22.867
многу задоволително	16	5	27	12.88	6.592	43.450

Табела 3Дескриптивни статистики за прашањата

Од табела 6. се забележува дека аритметичката средина M за одговорот воопшто незадоволително е M=0,94, за одговорите под незадоволително M=6,81, и одговорите под не знам M=11,62, аритметичката средина M за одговорот задоволително е M=18,7, и за одговорот под многу задоволително M=12,88. Стандардното отстапување за одговорот воопшто незадоволително SD =1,181 , за одговорот незадоволително SD =4,679, за одговорот воопшто не знам SD=6,811 за одговорот задоволително SD =4,782 и за одговорот многу задоволително SD =6,592. Стандардната варијацијата во одговорите на прашањата Vза првиот одговор воопшто незадоволитено V=1,396 за одговорот незадоволително

V=21,896 за одговорот не знам V=46,383 за одговорот задоволително V=22,867 за одговорот многу задоволително V=43,45

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	15.1875	15	1.0125	0.013009	0.0499	2.331746
Within Groups	4981.2	64	77.83125			
Total	4996.388	79				

Табела 4. Анализа на варијанса

Од спроведената анализа на варијанса, во табела 7. може да се забележи **дека не постои статистички значајна разлика кај испитаниците** (F=0.013 , p=0,0499; p<0.05). Согласно добиениот резултат се потврдува и споредната хипотеза:**колку задоволството од работата на вработените е на повисоко ниво, толку повеќе организациската клима ќе биде подобра**.

ЗАКЛУЧОК

Поради зголемената конкурентност, прашањето за организациската клима станува се поважно. Доколку компаниите сакаат да постигнат подобри организациски перформанси, ќе мора да научат и да ги откријат, пред сè, внатрешните фактори на нивниот успех или неуспех. Бидејќи не нè интересираат сите околности на човечкото искуство, да се фокусираме само на некои, кои претставуваат одделни делови од климата. Ние ги нарекуваме димензии на организациска клима. Организациската клима е општ концепт кој се однесува на група димензии кои се карактеристични за една организација. Кога ја истражуваме климата, тргнуваме од визијата и целите на организацијата. Дали постоечката организациска клима има позитивно или негативно влијание врз постигнувањето на целите на организацијата е прашање што си го поставуваме. Целта на секоја компанија е да создаде таква клима која ќе влијае на позитивното остварување на целите. Доколку организациската клима во компанијата е поволна, вработените ќе бидат помотивирани за својата работа, а дополнително ќе се зголеми нивната продуктивност и задоволство од работата.

Ова ќе резултира со помали оперативни трошоци и поголема конкурентност на компанијата на пазарот. Затоа, задача на менаџментот е да утврди кои димензии имаат негативен ефект врз однесувањето на вработените со цел да се подобрат овие димензии и со тоа да се елиминираат последиците кои би можеле да бидат причина за неуспешното работење на компанијата.

Работната средина игра витална улога во мотивирањето на вработените да ја извршуваат својата задача. Бидејќи парите не се доволен мотиватор за поттикнување на перформансите на работното место кои се потребни во денешното конкурентно деловно опкружување. Способноста за привлекување, одржување и мотивирање на високи перформанси станува сè поважна во денешните конкурентни организациски средини.

Менаџерите треба редовно да ги презентираат критериумите за унапредување пред вработените, а координацијата на барањата за обука за вработените е исто така многу важна. Потребно е одвреме-навреме да се обезбедува обука, која може да биде само во интерес на вработениот, бидејќи знаењето станува клучно. Вработените треба да бидат наградени за новостекнатите вештини.Најдобар начин за мерење на организациската клима е со помош на прашалник кој содржи збир на искази, со чија помош испитаникот го изразува своето искуство со означување на степенот на согласност со поединечни изјави. Така и ке се

направи во овој магистерски труд за да се добијат релевантни податоци за организациската клима и задоволството од работата на вработените кои ја креираат истата.

Врз основа на добиените резултати од двата спроведени анкетни прашалници, може да се заклучи дека организациската клима во првата компанија моментално треба да се унапреди и дека постојат доста области на кои треба да се работи. Потребни се промени и унапредување на работниот процес. Исто така истражувањето покажа и области со кои компаниите може да бидат задоволни и на кои може да ги доградуваат своите предности. Ставовите на испитаниците од двете компании покажаа дека треба да се посвети внимание на подобра комуникација, како на вертикална, така и на хоризонтална линија, на појасни и подобри можности и критериуми за унапредување, давање на подобри можности за едукација и развој на кариерата, развивање на систем каде вработените согласно својот вложен труд и извршување на работните задачи ќе бидат адекватно наградени и помотивирани, а сето тоа ќе доведе до поголемо задоволство од работата.

Лидерите треба да ги координираат бараните цели на организацијата и посакуваните цели на поединецот. Дополнително, неопходно е и останатите вработени да учествуваат во одлучувањето за развојната стратегија.

Промената на климата е долгорочен и тежок процес во кој сите вработени мора активно да учествуваат. Главната одговорност е на менаџментот на компанијата, кој со својот пример на вработените мора да придонесе за формирање на соодветна организациска клима. Потребно е да се сфати дека добрата клима влијае на задоволството на вработените, а индиректно и на работата на компанијата.

Се надевам дека преку мојата работа на овој магистерски труд ќе успеам да му ја покажам на менаџментот важноста на организациската клима, а со моето истражување и предложените мерки да ја подобрам климата и задоволството кај вработените. Треба да се напомене дека само кога луѓето се чувствуваат опуштено и безбедно во својата работна средина, тие работат добро и како резултат на тоа се зголемува и продуктивноста и профитот на компанијата.Сепак, мора да се напомене дека во време на една економска криза, критериумите за задоволство на вработените се намалени, односно луѓето прифаќаат и не толку добри работни места и работни услови, со надеж за подобра иднина.

4 Користена литература

1. Amabile, T., Khaier,M. (2008). Kohun, S. (1992). Creativity and the role of the leader. Harvard Business Review, Ibadan: University Press
2. Brenner, P. (2004). Workers physical surrounding. Impact bottom line accounting: Smarts Pros.com
3. Brief, A. P., & Smith-Crowe, K. (2016). Organizations matter. The social psychology of good and evil. Routledge.
4. Brown, A. 1995, Organisational Culture, Pitman Publishing, London.
5. Chen S. S., Chuang Y. W., and Chen P. Y. (2012). "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate," Knowledge-Based Systems, vol. 31
6. Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017).Women in leadership and the bewildering glass ceiling – Organization climate changing – The New York Times
7. Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982), Corporate Cultures, Reading MA, Addison- Wesley
8. Dzamic, V. (2021) Korporativna kultura, Univerzitet Singidunum, Begorad
9. Francisco, L.J. and Andres, S.-V. (2017), "Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: the mediating role of organisational learning", Journal of Business Research, Vol. 79,October
10. G. Bock, R. Zmud, and Kim, Y. G. (2005). "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivations, social psychological forces, and organizational climate," MIS Quarterly, vol. 29, no. 1
11. Galbraath, j.R. (2009) Designing Matrix Orgaizations That Actually Work. San Francisco: Jossey-Bass
12. Hinds P. J. and Pfeffer, J. (2003). "Why organizations don't "know what they know": cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise," MIT Press. Cambridge MA
13. Hosgor, E.A. (2015) Organizational structure, Wiley Encyclopedia of Management
14. Jurman, B.(1985).*Človekindelo*.Ljubljana:Mladinskaknjiga

15. Какочовечките ресурси делуваат врз истражувањето на организациската клима, достапно на: https://24hr.mk/kako-chovechkite-resursi-deluvat-vrz-istrazhuvanjeto-za-klimata-na-vrabotenite/
16. Kavčič,B.(1991).*Sodobnateorijaorganizacije*.Ljubljana:DržavnazaložbaSlovenije.
17. Khan, R. L., Wolfe, D., Quinn, R., Snock, J., & Rosenthal, R. (1964). Organisational Stress Studies in Role Conflict and Role Ambiguity, New York: Wiley.
18. Kim, S. and H. Lee. (2006) "The impact of organizational context and information technology on employeen knowledge sharing capability," Public Administration Review, vol. 66, no. 3
19. Licciardello , O., Di Marco , G., & Mauceri , M. (2013). Motivations and Perceived Organizational Climate Among Volunteers of Italian Red Cross. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 84, 584 – 588. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.608
20. Likert, R., & Pyle, W. C. (1971). Human Resource Accounting: A Human Organizational Measurement Approach. Financial Analysts Journal, 25, 75-84.
21. Litwin, G. & Stringer, R. (1967). Motivation and Organisational Climate, Boston: Harward University Press.
22. Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional (Undécima ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana
23. Needle David. Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment, 2004. ISBN 978- 1861529923.
24. Noble, A. (2009). Building health promotional work setting: identifying the relationship work characteristics and occupational stress. Promotional international journal, 18 (4) 351-359.
25. Opperman C. S. (2002).Tropical business issues. Partner Price Water House Coopers. International Business Review.
26. O'Reilly III, C.A., Chatman, J., Calswell, D.F. (1991), "People and organisational culture: aprofile comparison approach to assessing person-organisation fit", Academy ofManagement Journal,Vol.34,No.3*Organizational culture modeling*. Available from: https://www.researchgate.net/publication/237137961_Organizational_culture_modeling
27. Rusua, G., & Avasilcai, s. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 124, 51-58. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.459

28. Schein, E.H. (2004), Organizational Culture and Leadership, 3 rd edition, Jossey-Bass, SanFrancisco
29. Schneider, B. & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and Organisational Climate, I: The research plan and questionnaire development, Personnel Psychology, 21, 323-333.
30. Sharplin, Arthur. Strategic Management, New York: McGraw-Hill, 1958.
31. Sinha, E. S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. International Journal of Project Management, 19, 1-7.
32. Stephen P. Robbins, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. México,D.F.: Litográfica Ingramex, S.A.
33. Stup, R. (2003). Control the factors that influence employee success. Managing the Hispanic workforce Conference. Cornell University and Pennsylvania State University.
34. Tyler, Eb, Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom. Vol. 1, 1871
35. Wheatley, D. (2016) Employee satisfaction and use of flexibile working arrangements. Nottingham Business School, Notingham Tent University Uk.
36. Xiong, B., Skitmore, M., & Xia, B. (2015). A critical review of structural equation modeling applications in construction research. Autom. Construction(49), 59–70. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.autcon.2014.09.006.
37. Арнаудова,В. (2019) Поттикнување на креативност во организациите. Авторизирани предавања, Филозофски факултет-Скопје.
38. Богуновић, Н. (2018): "Награђивање и санкционисање запослених" –семинарски рад, Висока школа за економију и информатику, Приједор
39. Мицев, С., (2020) Улогата на менаџерот за унапредување на продажбата, со осврт на дрвната индустрија, магистерски труд на економскиот факултет во Штип

Анекс 1: Прашалник за вработените:

Позитивните ефекти на организациската клима за повисоки и подобри резултати во функционирање на организациите како резултат од задоволството од работата на вработените во регионот со посебен осврт во Република Северна Македонија

Прашалникот е од анонимен карактер. Сите резултати ќе бидат сумирани и објавени без лични податоци само за целта на ова истражување односно овој магистерски труд.
Благодарам на одговорите.

Возраст: 20-30 31-40 41-50 51-62/64
Пол: Машки _____, Женски_____.

1. Како би го опишале просторот во кој ги извршувате своите работни задачи?
   а) воопшто незадоволително
   б) незадоволително
   в) не знам
   г) задоволително
   д) многу задоволително

2. Како би ја опишале атмосверата која владее во работната средина меѓу колегите?
   а) воопшто незадоволително
   б) незадоволително
   в) не знам
   г) задоволително
   д) многу задоволително

3. Како би го опишале својот однос со Вашиот претпоставен?
   а) воопшто незадоволително
   б) незадоволително
   в) не знам

г) задоволително

д) многу задоволително

4. Каков е односот на Вашиот претпоставен дали тој се поставува исто кон сите колеги или се прави разлика во односот?

   а) воопшто незадоволително

   б) незадоволително

   в) не знам

   г) задоволително

   д) многу задоволително

5. Каков е степенот на фидбек кој го добивате од вашиот претпоставен?

   а) воопшто незадоволително

   б) незадоволително

   в) не знам

   г) задоволително

   д) многу задоволително

6. Атмосверата во мојот тим е:

   а) воопшто незадоволително

   б) незадоволително

   в) не знам

   г) задоволително

   д) многу задоволително

7. Со кој интензитет зависно од степенот на организациската култура успеавате Вашите задачи да ги исполните навремено и лесно?

   а) воопшто незадоволително

   б) незадоволително

   в) не знам

   г) задоволително

д) многу задоволително

8. Како сте задоволни од организацијата на работата (нормализација на работните односи и времето за одмор)
   а) воопшто незадоволително
   б) незадоволително
   в) не знам
   г) задоволително
   д) многу задоволително

9. Како го оценувате нивото на плата со која сте платени за вашите работни задачи?
   а) воопшто незадоволително
   б) незадоволително
   в) не знам
   г) задоволително
   д) многу задоволително

10. Вашето задоволство од организацискиот социјален пакет е:
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително

11. Како сте задоволни од организациското раководство (овозможува бонуси, мотивација преку дополнителни примања)
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително

12. Каков е стилот на раководење на организацијата (дали се почитува организациската култура?)
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително

13. Дали сте задоволни со можноста/неможноста да се овозможуваат обуки за дополнителен личен развој за подовра организациска средина во компанијата?
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително

14. Кој е степенот со кој сте задоволни од средствата кои компанијата ги обезбедува за развој на работните процеси?
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително

15. Дали организацијата овозможува можности за персонална надоградба и дали сте адоволни од истите?
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително

д) многу задоволително

16. Дали фирмата ви овозможува да бидете задоволни од работата која ја работите?
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително

17. До кој степен организацијата овозможува унапредувања согласно стекнатото искуство и знаењата со теко на работата во организацијата?
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително

18. Дали сте задоволни од својоот придонес во работниот процес?
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително

19. Дали сте задоволни од придонесите кои организацијата ви ги овозможува како вработени во работниот процес?
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително

20. Дали чувството на вработените и на Вас лично е дека сте препознатливи како единки односно индивидуи или не?

    а) воопшто незадоволително

    б) незадоволително

    в) не знам

    г) задоволително

    д) многу задоволително

21. Дали би понудиле на пријател да работи во компанијата во која вие работите?

    а) воопшто незадоволително

22. б) незадоволително

23. в) не знам

24. г) задоволително

25. д) многу задоволително

26. Задоволството од работата во компанијата го оценувате како:

    а) воопшто незадоволително

    б) незадоволително

    в) не знам

    г) задоволително

    д) многу задоволително

27. Дали сметате дека личниот придонес се цени во компанијата?

    а) воопшто незадоволително

    б) незадоволително

    в) не знам

    г) задоволително

    д) многу задоволително

28. Сметате ли дека колегите согласно поставеноста на работните позиции се повеќе почитувани од другите?
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително

29. Дали сметате дека за правење грешки во работата доаѓа поради некомпетентноост на работникот?
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително

30. Дали чувствувате позитивни ефекти од организациската клима во компанијата во однос на позитивното работење на вработените во истата?
    а) воопшто незадоволително
    б) незадоволително
    в) не знам
    г) задоволително
    д) многу задоволително