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

ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТА ВО УНИВЕРЗИТЕТСКАТА СРЕДИНА

Ментор:
проф. д-р Иван Ефремовски

Изработил:
Мартина Бизимоска
бр. индекс: М 177021

Битола, 2021

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



ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИКАТА КУЛТУРА ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТА ВО УНИВЕРЗИТЕТСКАТА СРЕДИНА

Предмет: Организациска култура, комуникации и односи со јавноста

Ментор: проф. д-р Иван Ефремовски

Студент: Мартина Бизимоска

Број на индекс: М 177021

Насока: Административно право и јавна администрација

Битола, 2021

ИЗЈАВА

Јас, Мартина Бизимоска, студентка на Втор циклус на студии организирани на Факултетот за правни науки во МСУ „Г. Р. Державин“ Свети Николе – Битола, на студиската програма по Административно право и јавна администрација, со постојано место на живеење на ул.Ѓ с. Бистрица во Битола , со ЕМБГ _____ и број на индекс М177021, изјавувам, под морална и кривична одговорност, дека поднесениот магистерски труд под наслов наслов „Влијанието на организацикската култура врз задоволството од работа во универзитетската средина“ претставува мој самостоен труд и истиот претставува резултат на самостојна научна работа спроведена во текот на истражувањето.

Согласна сум да ги сносам сите последици и одговорности кои произлегуваат од неовластеното користење на туѓ текст или плагијатство согласно важечките законски и подзаконски акти кои ги регулираат авторските и сродни права.

Место и датум: **Давател на изјава:**

__.___.2021 година Мартина Бизимоска

Сакам да се заблагодарам на моето семејство кое во целиот образовен процес ми беше поддршка и мотивација, како и на моите колеги од целиот Универзитет.

На мојот син Николај О. Бизимоски

Графикон број 1– Пол на испитаниците

Графикон број 2 – Возраст на испитаниците

Графикон број 3- Моментално работно искуство

Графикон број 4 – Степен на завршено образование

Графикон број 5- Мотив за избор на моменталното работно место

Графикон број 6- Моментална работна позиција

Графикон број 7 – Нивото на организациската култура во работната средина

Графикон број 8 – Работната атмосфера во организациската средина

Графикон број 9 – Ниво на соработка со останатите вработени во организацијата

Графикон број 10- Ниво на соработка помеѓу административната служба и наставниот кадар

Графикон број 11 - Ниво на соработка помеѓу административната служба и техничкиот персонал

Графикон број 12- Ниво на соработка помеѓу ННС и универзитетските служби

Графикон број 13 – Ниво на соработка и навремена размена на информции помеѓу административната служба и раководните лица

Графикон број 14- Ниво на разбирање на потребите и проблемите во извршувањето на административните задачи

Графикон број 15 – Ниво на култура и етика во размената на информации во работната средина

Графикон број 16- Ниво на внатрешна административна соработка

Графикон број 17 – Ниво на соработка помеѓу административната служба и студентите

Графикон број 18- Ниво на задоволство од работата во работната средина

Графикон број 19- Колку финансиските примања влијаат врз задоволството од работата

Графикон број 20- Задоволство од работата во моменти на награда и покачување на платата

Графикон број 21- Влијание врз задоволството во работата од правилното решавање на конфликтите

Графикон број 22- Влијание на соработката со вработените во организацијата врз задоволството од работата

Графикон број 23 – Ниво на задоволство предизвикано од соработката помеѓу административната служба и техничкиот персонал

Графикон број 24- Влијание на соработката помеѓу административната служба и наставниот кадар врз задоволството во работата

Графикон број 25- Колку напредувањето на организацијата влијае врз задоволството од работата

Графикон број 26- Колкаво е задоволството од работата при некое достигнување на некој од тековните или завршените студенти

Графикон број 27 – Ниво на задоволство предизвикано од релациите помеѓу наставниот кадар и студентите

Графикон број 28 – Ниво на задоволство од работата за време на нормални работни услови

Графикон број 29 – Колкаво е нивото на задоволство од работата за време на глобална пандемија

Графикон број 30 – Влијанието на редуцираното работно време врз напредувањето и задоволството од работата

Графикон број 31- Како задоволството од работата придонесува кон развојот и напредокот на организацијата и работната средина

Графикон број 32- Видливост на задоволството од работата преку шалтер

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1. Однос помеѓу мотивација и задоволство

Слика 2. Трикомпонентен модел на приврзаноста

Слика 3. Модел на организацискатата култура

Слика 4. Процес на мотивација

Слика 5. Интегриран модел на мотивација и приврзаност

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1 - Класификација на теоријните за задоволство од работата

Табела 2. Класификација на материјалната компензација за вработените

Табела 3. Споредба помеѓу силна и слаба култура

ПРИЛОЗИ

Анкетен прашалник

Апстракт

Научната работа е важен процес што влијае на нивото на развој на општеството. И образованието како и научното истражување се тесно поврзани со човечкиот развој како индивидуа и како општество, па дури и самото човештво. Тоа, за жал, претставува долгорочен процес, што значи дека резултатите од постигнатото ќе почнат да се појавуваат долго време после одредена активност. Во овој аспект, науката претставува инвестиција во новите генерации и во нивната удобност за живот, знаење и развој на лични вештини.

Високото задоволство што доаѓа од научната работа може да послужи како дополнителна мотивација за тоа што последователно се пренесува во достигнувања.

Јасно е дека задоволството од работата е пријатна или позитивна емоционална состојба како резултат на проценката на сопствените достигнувања на работа. Задоволството од работата е знак за тоа како вработените ја перцепираат својата работа, оценувајќи ја преку ефективност, можност да ги користат своите ресурси и способности и чувството на исполнетост од извршената работа.

Клучни зборови : задоволство од работа, организациска култура, мотивација, посветеност.

Abstract iii

Scientific work is an important process that affects the level of development of society. Both education and scientific research are closely linked to human development as an individual and as a society, and even to humanity itself. Unfortunately, this is a long-term process, which means that the results of what has been achieved will begin to appear long after a certain activity. In this respect, science is an investment in the new generations and in their comfort for life, knowledge and development of personal skills.

The high satisfaction that comes from scientific work can serve as an additional motivation for what is subsequently transferred to achievements.

It is clear that job satisfaction is a pleasant or positive emotional state as a result of evaluating one's own achievements at work. Job satisfaction is a sign of how employees perceive their work, evaluating it through effectiveness, ability to use their resources and abilities and a sense of fulfillment from the work done.

Keywords: Job satisfaction, organizational culture, motivation, commitment.

Резиме

Научная работа - важный процесс, влияющий на уровень развития общества. И образование, и научные исследования тесно связаны с развитием человека как личности и как общества, и даже с самим человечеством. К сожалению, это длительный процесс, а это значит, что результаты достигнутого начнут проявляться спустя долгое время после определенной деятельности. В этом отношении наука - это инвестиция в новые поколения и в их комфорт для жизни, знания и развитие личных навыков.

Высокое удовлетворение от научной работы может служить дополнительной мотивацией к тому, что впоследствии переносится на достижения.

Понятно, что удовлетворенность работой - это приятное или положительное эмоциональное состояние, возникающее в результате оценки собственных достижений на работе. Удовлетворение работой - это признак того, как сотрудники воспринимают свою работу, оценивая ее по эффективности, способности использовать свои ресурсы и способности, а также ощущению выполненной работы от проделанной работы.

Ключевые слова: удовлетворенность работой, организационная культура, мотивация, приверженность.

Содржина

Список на табели, графикони, слики i
Апстракт ii

Abstract iii

Резиме iv

Вовед 1

1. Теоретски поглед на задоволството од работата 3

1.1. Историски поглед на поимот „задоволство од работата“ 3

1.2. Карактеристики, теории и детерминанти на задоволството од работата....5

1.3 Фактори/аспекти кои влијаат врз задоволството од работата на вработените 11

1.4. Врската помеѓу организациската култура и задоволството од работата ..13

1.5. Комуникациите како услов за зголемување на задоволството од работата.....18

2. Мотивацијата како фактор на влијание врз задоволството од работа на вработените 31

2.1. Односот помеѓу мотивацијата и задоволството од работата.....31

2.3. Материјална и нематеријална мотивација на вработените.....33

2.4. Влијание на мотивацијата на продуктивноста и ефикасноста на вработените 35

3. Организациската култура како фактор на дејствија за мотивација и регулатор на приврзаноста (оддаденоста) на вработените кон организацијата со цел зголемување на задоволството од работата.....37

3.1. Приврзаноста кон работата како очекување за резултати во работата 37

3.2. Улогата на организациската култура за разбирањето на организацискиот развој и однесување 40

3.3. Целите како регулатор на човековото поведение и односот кон задоволството од работа.....49

4. Методологија и резултати од истражувањето.....53

4.1. Проблем на истражувањето 53

4.2.Предмет и цели на истражувањето 53

4.3.Истражувачки хипотези 54

4.4. Методолошка рамка на истражувањето 55

4.5. Испитаници во истражувањето 55

Дискусија кон изнесените податоци и заклучоци 86

Заклучок 87

Користена литература.....89

Вовед

Постојат тврдења дека повеќето организациски промени пропаѓаат поради конфликт помеѓу предложената промена и постоечката култура. Покрај тоа, многу напори за промена не ги постигнуваат своите цели поради тенденцијата од страна на многу менаџери и консултанти да ги игнорираат културолошките прашања во контекст на Водечка *промена* на Џон Котер (1996), една од најпознатите и најтрајните книги во полето на управување со промените. Сепак, пред да го направам тоа, сакам да бидам многу јасна. Не мислам дека идеите на Котер за промена во една организација се погрешни. Всушност, мислам дека повеќето од неговата целокупна стратегија е на место. Единствено во неговата неволност да ја обрати кон организациската култура како еден составен дел од процесот и организацијата, постои еден вид немарност.

Пристапот на Котер е како еден вид прирачник за готвење на организациски промени. Моделот е многу популарен веројатно поради неговиот пристап, чекор по чекор.

Сепак, и тој си има свои критики. Најистакната од овие критики е тоа што често недостигаат детали за техниките и пристапите (Apelbaum, Hebashi, Malo, Shafk 2012). Ова е особено точно кога се однесува на совети кои тој ги дава околу прашања кои се поврзани со една организациска култура. Тука ќе ги разгледаме сите осум чекори. Притоа, ќе разработиме како донесувањето на културната перспектива на секој чекор го проширува нечие разбир ање на целокупното влијание на секој од нив.

Осумте чекори во моделот за промена на Котер се:

1. Воспоставување на чувство за итност;
2. Создавање на водечка коалиција;
3. Развивање на визија и стратегија;
4. Комуницирање на визија за промена;
5. Овозможување на широко дејство на вработените;
6. Генерирање на краткорочни победи;
7. Консолидирање на добивки и производство на поголема промена
8. Прицврстување на нови пристапи во културата.

Задоволството од работата во една средина зависи од повеќе фактори и различни влијанија имаа улога во тоа како би се одвивал еден работен ден, а потоа и целосен процес. Но постоењето на квалитетна работна средина и опстојување на

високото ниво на соработка и почитување во универзитетската средина и тоа како зависи од видот односно нивото на организациската култура во истата.

Во овој магистерски труд, кој е поделен на два дела од кои во теоретскиот дел ќе обратиме поголемо внимание на видовите задоволства од работата, што е тоа што ги мотивира вработените во една работна организација, како влијае организациската контрола, раководството и комуникацијата врз чувството на среќа кое предизвикува задоволство од работата. За на крај од првиот дел да обработиме една точка со конкретизирање на организациската култура, како фактор на дејствија за мотивација и регулација на приврзаноста на вработените кон организацијата со цел зголемување на задоволството од работата во работната организација.

Во истражувачкиот дел од овој магистерски труд, во кој се обработени 32 прашања, истите се поделени во три дела, од кои првиот дел со 6 прашања кои бараат основни и општи податоци за испитаниците, вториот дел со вкупно 11 прашања кои се однесуваат на соработката во организација, и третиот последен дел со 15 прашања кои се во поглед на поврзаноста помеѓу ефикасноста и задоволството од работата во универзитетската средина.

1. ТЕОРЕТСКИ ПОГЛЕД НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА

1.1. Историски поглед на поимот „задоволство од работата“

Во однос на прашањето, или поконкретно, за признаената и важна тема во организациското поведение „Задоволство од работата“ како конструкција, повеќе од шеесет години се водат разни дискусии, размислувања, проучувања, разни истражувања од различни науки, како на пример: психологија, социологија, економија и организациските науки. Значаен придонес за проучувањатето на задоволството од работата се сретнува во книгата на Фредерик Тејлор (основоположникот на научниот менаџмент) „Приципите на научното управување“ (1911 г.). Елтон Мејо (основоположникот на школата за „човечките односи“) во неговата книга („Социјалните проблеми на индустриската организација“, 1933 г.) донесува заклучоци врз основа на значајниот експеримент – Хоторн, со кој експеримент ја открил новата ера во теоријата на управувањето преку концепцијата „социјален човек“: „Ефикасноста од работата се определува не само од техничките, економските и организациските фактори, туку пред сè од низата социјални фактори, како што се почитување на личното достоинство, признание на постигнувањата, пријателски меѓусебни односи, а врз поведението на луѓето во работниот процес значајно влијание имаат и припадноста кон неформалната група, воспоставените неформални норми и авторитетот на лидерот“. Во текот на 1935 год. (Hoppock, 1935, 47) задоволството од работата се разгледува и дефинира како „комбинација од психолошки, физиолошки и еколошки услови“ како причина за вработените да бидат задоволни од работата. Во 1939 год., одредени автори (Roethlisberger, Dickson, 1939; Roethlisberger, 1941,) ја објаснувале врската помеѓу задоволството од работата и работното докажување, како резултат од Хоторновите експерименти – проучувањата од 1930 год. Креаторот на Теоријата за поставување на целите, Едвин Лок (Locke, 1969, 309-336; 1976, 1297 – 1350) го објаснува задоволството од работата како „пријатна, позитивна емоционална состојба или однос, како резултат од оценката на работата или доживувањата на работното место или искуството“. Задоволството од работата е резултат на разбирањето дека работата одговара или дозволува исполнување на важните вредности.

Личните мотиватори, карактеристиките и стремежите на човекот, и во каков степен се задоволени од работата, исто така вршат влијание врз ефективноста на работата. Во таа смисла одредени автори (Schultz, Schultz, 1998) истакнуваат дека

„задоволството од работата опфаќа позитивни и негативни чувства и ставови на луѓето кон личната работа и тие чувства и ставови зависат и се поврзани со работната карактеристика, но исто така и во голем степен се поврзани и со личните карактеристики, како на пример: возраст, пол, здравје, социјалните взаемни односи.“

Задоволството од работата (Spector, 1979) претставува „како луѓето се чувствуваат на нивните работни места и од различните аспекти на работното место. Тоа е и најголемиот степен до кој луѓето ја сакаат или не ја сакаат нивната работа“. Како испреплетена конструкција, задоволството од работата ги вклучува внатрешните и надворешните фактори. Во оваа смисла и познатите научници (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959) ги идентификуваат присутните надворешни и внатрешни фактори за вработените поврзани со наградите од работата, како на пример: постигнувањето, работата, одговорноста, напредокот и др. Надворешните фактори се резултат од надворешните награди поврзани со околната средина, меѓуличните односи, условите за работа и др.

Но, секогаш е потребно да се има едно нешто предвид кога станува збор за задоволството од работата – тоа без сомнение е средината во која се извршува работата (работната дејност), или околностите во кои се работи во организацијата како „фактор на стабилизација“ (Илиев, 2001, 52), а тоа е организацијата и нејзината организациска култура. Од разбирањето и познавањето на аспектите на организациската култура, видот на организациската култура со која располага организацијата, зависи и нивото на мотивацијата во организацискиот систем.

Оптимизирањето на соодносот помеѓу организациската култура и задоволството на вработените придонесува за зголемување и подобрување на услугите на вработените кон клиентите, бизнисот и општеството во целина, како и нивната желба да дадат придонес за успех на организацијата.

1.2. Карактеристики, теории и детерминанти на задоволството од работата

Една од главните карактеристики на идентитетот на повеќето луѓе е работата. Кога станува збор за вообичаеното и секојдневното прашање: „Што работиш?“, повеќето луѓе одговараат со нивната должност, или според искажаното „Работата на секој, без разлика дали тој се занимава со литература, музика, архитектура или што и да е друго, е неговиот автопортрет“. Феноменот работа (труд) постои и постоел и во минатото, еволуирајќи преку трите бранови на економија – земјоделска, индустриска и информациска. Ставот за работа е прашање кое преку поимот „однос“ можеме да го разбереме како став, опис на позициите, приодот на дадена личност кон елементите од нејзината активност или аспекти на околниот свет (однос кон трудот). Албер Ками напишал: „Без работа сè во животот се расипува, но кога работата е бездушна, животот се задушува и умира“. Ставот за работа е прашање кое треба да се смета за причина што тоа е едно од најшироките истражувања на темата во индустриската (организациската) психологија, во науката за управување и управување со човечките ресурси, задоволството од работата зазема централна улога во теориите за мотивација. Односот кон работата, чиј краен резултат е задоволство од работата, како и различните истражувања на оваа тема се стремат кон подобрување на индивидуалниот живот на работникот и на организациската ефикасност.

Извори на задоволство во работата можат да бидат различни физички или социјални услови во кои човекот работи, начинот на неговата организација, карактеристиките на работниот процес, постигнатите резултати, можностите за реализација на конкретни истакнати способности. Задоволството од работата не е „виц“, не е „чудо“, туку поими и мотивациски фактори кои ги засегаат целите и поведението, кои опишуваат колку еден работник е задоволен (среќен) од сопствената работа.

Стремежот кон среќата (pursuit of happiness) претставува неотуѓиво право кое е наведено во Американската декларација за независност. Среќата се карактеризира со обидот за почести позитивни емоционални, отколку негативни состојби (Bradburn, 1969), или како „некои кои напредуваат кон важните цели во животот“ (Dienere et all., 1999). Според класичниот принцип – „колку може повеќе среќа за колку што е можно повеќе луѓе“. Американскиот речник „Вебстер“ ја дефинира среќата како „пријатни чувства кои произлегуваат од наслаѓувањето на доброто“. Или како што е опишано за

потрагата по среќата (места и луѓе) во различни култури во книгата „Географија на Блаженството“.

Но, што значи да си среќен од сопствената работа – да наоѓаш „смисла“ во тоа што го правиш? Идентификацијата со трудот како последица од когнитивниот процес на споредба помеѓу трудот како дејност и Јас-перцепција (Илиева, 2009) мотивацијата за труд и теориите за мотивација, претставуваат „прелудија“ кон реализација и остварување на нови хоризонти (потреби) – нов сон на секој вработен – и тоа е потрагата по „смислата“ во работата како позитивен став насочен кон подобрување на задоволството од работата. Познатиот австриски психијатар и невролог Виктор Франкл напишал: „Смислата се појавува само тогаш, кога луѓето ги поврзува она кое го прават, со она, што е важно за нив“, или како што има напишано и Фридрих Ниче: „Ако имаш свое ’Зошто‘ во животот, ќе се справиш со ново настанатото ’Како‘ – парафразирано според Кројц и Фостер (2009), ова значи – „Кој не наоѓа смисла, негодува против својот живот и незадоволството од работата“.

Во „Добри работни денови“ („A Good Day's Work“ – Penna)[1] напишале: „(добар работен ден) ... не е индивидуално, организациско или општествен (социјален) проблем – тој е трите работи. Добрата работа е индивидуално одговорна, организациско продуктивна и општествено корисна. Само корелација помеѓу овие три нивоа ... води кон ... навистина добра работа“. Или „Индивидуалноста“ означува осет за „себе си“ – и кон просторот да бидам „себе си“ – баланс помеѓу мојата работа и животот без работа, – хармонија помеѓу моите лични вредности и тие на мојата организација“. Организациските проблеми означуваат:

- чувство за заедништво за време на работата;
- можност да се почувствувам како дел од нешто поголемо од мене;
- можност да придонесам за успехот на организацијата;
- менаџер или лидер кој создава смисла за мене.

Општествените (социјалните) вклучуваат:

- можност за придонесување кон општеството;
- работа за организацијата со силно чувство за корпоративна одговорност.

Поимот „однос“ можеме да го разбереме како став, опис на позициите, приодот на дадена личност кон елементи од нејзината активност или аспекти на околниот свет (однос кон трудот, работата). Или по дефиницијата на Фишбејн и Ајзен (Паунов, 2009,

[1] Повеќе за тоа: Penna – Global HR Service Group. Достапно на: www.penna.com

95) „односот (размислување, ставот) е стекната склоност за одржлива поволна или неповолна реакција кон некој предмет“. За разлика од вредностите која е поглобална и постојано влијае врз однесувањето во различните ситуации, овде станува збор за фактор на однесување, поврзан со одредена ситуација или одреден предмет. Вредностите и односите обично – но не секогаш – се во хармонија.

Поимот „задоволство“ се поврзува со позитивните искуства на индивидуата, групата или општеството, но по постигнувањето на важни за нив цели – резултат од задоволување на тековните потреби. Неговото истражување започнува под притисок на практиката и потребата општеството да го открие овој феномен кај одредени групи или поединци.

Трудот (работата) е основната дејност на човекот и преку него тој ги задоволува основните потреби. Во зависност од личните цели, вредностите и резултатите од работата, може да се набљудува поголема или помала мера на задоволство. Се смета дека задоволството може да биде дефинирано како збирен однос кон одделни аспекти на работните активности – нејзината содржина, услови, ситуација и може да биде разгледувано како когнитивно-афективен процес.

Теоретската база или основата на концепцијата за задоволството од работата претставува во суштина теоријата за вредностите од Едвин Лок. Според таа теорија, задоволството од работата (Janicijevic, 2004) постои во степен до кој луѓето се задоволни од крајниот резултат на работата. Колку повеќе индивидуата добива од крајниот резултат кој лично таа го цени, тогаш таа ќе биде задоволна. Врз задоволството од работата не влијае само висината на наградата, туку и видот на наградувањето кое се добива, т.е. дали за вложениот труд вработениот го добива соодветното наградување кое самиот тој го почитува или уважува. Според оваа теорија, вработените кои добиваат помала плата, не треба да бидат незадоволни, доколку платата која ја добиваат, за нив не е и суштински (главен) фактор на задоволството (на пример: кај одредени вработени можеби напредокот во обуките или развојот на кариерата е поважен (суштински) фактор на задоволството во работата). За да можеме да го предвидиме нечие задоволство од работата, неопходно е да се земат предвид не само задоволството од одредени аспекти на работата со која се занимава индивидуата, но потребно е да се земат предвид и очекувањата од работата. На вкупното задоволство од работата влијаат и несоодносите или отстапувањето по однос на одделните аспекти од работата, а не висината на задоволството со тие аспекти сами по себе. Луѓето вообичаено ги поврзуваат висината на несоодносот помеѓу

очекувањата и задоволството во општа смисла кон тие аспекти, во кои постои голема несоодветност помеѓу очекувањето и задоволството и апсолутниот сооднос на задоволството има тенденција кон намалување.

Во голем дел од литературата за задоволството од работата се поставува акцент на внимание врз факторот „пол“ или дали признакот „пол“ како индивидуална демографска карактеристика има влијание врз задоволството од работата.

Во истражувањата спроведени во јавниот сектор (на пример од истражувањата извршени од: Busch & Busch, 1977, Haddleston et all, 2002, Mason, 1997), констатирано е „нешто што има влијание врз задоволството од работата е специфичноста на работата, а не полот на вработените“. Други автори од истото истражување го прифаќаат мислењето дека „мажите и жените во определени ситуации имаат различно ниво на задоволство од работата“ (Busch, Busch, 1978, 438–448). Интересно е и следното мислење дека „специфичните и професионалните карактеристики имаат влијание врз задоволството од работата, а не полот сам по себе“. Во таквиот контекст Масон (1997, 163–173) истакнува „разликите во задоволството од работата се должат не на полот, туку на други варијабли, како на пример, соработката на работното место“.

Јавниот менаџмент, јавната политика и политичката наука во еден мултидисциплинарен истражувачки проект се заложиле да ги испитаат разликите помеѓу мажите и жените за време на работата, а идејата била да се бара фактот дали мажите и жените работат на различен начин.[2] Истражувањата покажале дека и кај двата пола постои различно лидерство, управување, стил на комуникации, жените почитуваат помала хиерархија и работа во група.[3] Разбирање на улогата на жените во јавната служба е истакнато како еден од клучните прашања во јавната администрација и во политичко-научните истражувања (Guy, 1993, 285–292). Овие автори ги објаснуваат разликите помеѓу мажите и жените и каков пристап тие имаат во работата. Друга значајна длабинска анализа за задоволството од работата и како влијаат индивидуалните карактеристики на задоволството од работата е спроведена од Стајнс (во Demmke, 2005) во кој заклучува: „индивидуалните карактеристики не се од големо

[2] Повеќе за тоа: What do Women Want? Men, Women, and Job Satisfaction in the Public Service, David W. Pitts, Elizabeth M. Jarry, Vicky M. Wilkins, Sanjay K. Pandey. [online] Georgia State University Andrew Young School of Policy Studies: Достапно на: https://www.issuelab.org/resource/what-do-women-want-men-women-and-job-satisfaction-in-the-public-service.html. [Посетено 14 Април 2021].

[3] Ibidem

значење што се однесува до задоволството од работата“. Структурата и елементите се позначајни. Стајнс стигнува до заклучокот дека „инвестирањето во политиката на човечките ресурси и во возможностите за развој во кариерата доведува и до поголемо одобрување од раководството“. Според Стајнс „задоволството од работата на вработените се разликува и од работодавачот“.

Врската на односот помеѓу „задоволството и незадоволството“ со личните цели, вредностите и потребите ја определува неговата блискост со мотивација, акција и активност за постигнување на овие цели и остварување на важни вредности и потреби. Искуството на односот се одвива во одредено време, така што може да се разгледува и како психичка состојба со различно времетраење. Во оваа врска можеме да зборуваме за истражување на степенот на задоволството. Друг аспект на задоволството може да биде причинско-последичната врска со појавите како што се активност и ефикасност во работата, отсуства, промени во интензитетот на работната мотивација или неговата содржина, долгорочни промени во психичката состојба или во здравствениот статус.

Во теориите на задоволство од работата во литературата за организациските науки и менаџмент, постојат неколку различни ставови за тоа кои се претходниците на теориите за задоволството од работата и кои се составните делови на теоријата на задоволство од работата. Според литературата што тие ја истражувале, познати истражувачи[4] (Kinicki, Kreitner изработуваат класификација во три категории:

Табела 1 - Класификација на теориите за задоволство од работата

1. Ситуациони теории	Задоволството од работата е резултат од природата на работата или од други аспекти на организациската средина.
2. Диспозициони теории	Задоволството од работата е засновано на внатрешно-индивидуалните лични карактеристики на индивидуата.
3. Интерактивни теории	Задоволството од работата е резултат од меѓусебното дејство на ситуационите и диспозиционите карактеристики на индивидуата.

[4] Повеќе за тоа: Judge, T. A., Klinger, R. Job satisfaction, Subjective Well-Being at work. Достапно на: http://psycnet.apa.org/record/2008-00541-019. [Посетено 7 Мај 2021].

Во контекст на таа класификација и други истражувачи (Kinicki, Kreitner, 2003) изразуваат несогласност со констатацијата дека одредени значајни теории не се земени предвид или воопшто не е водена дискусија за нив, како на пример теоријата на Фредерик Херцберг. Од оваа размислување ќе дадеме кратко објаснување за некои теории кои заслужуваат внимание и предлагаат солидна основа на задоволството од работата. Според „Двофакторната теорија“ од Херцберг (која подетално се разгледува во наредните глави во книгата), постојат надворешни и внатрешни услови на работа чиј недостаток доведува до незадоволство кај луѓето. Ако тие услови се недоволни, тоа не значи дека луѓето не се мотивирани. Овие фактори Херцберг ги нарекува незадоволителни или хигиенски. Според оваа теорија, во отсуство или недоволен степен на присуство на хигиенските фактори, кај човекот се јавува незадоволство од работата. Според Херцберг, неопходни се условите кои се нарекуваат „мотиватори“ кои се еквивалентни на потребите од повисокото ниво на Маслов. Ова се фактори кои ги мотивираат луѓето да работат ефективно.

Портер и Лоулер (1968) разјаснуваат во нивната теорија како делува односот помеѓу задоволството од работата и извршувањето (исполнувањето) на работата. Во овој модел има пет варијабли: вложен напор, перцепции, добиени резултати, награди и степен на задоволство (подетално за нив во следните глави во книгата). Според овој модел, резултатите постигнати од страна на вработените зависат од три варијабли: вложен напор, способноста и карактеристиките на личноста, како и свеста за нивната улога во процесот на трудот. Задоволството е мерка за тоа колку е важна наградата. Оваа оценка ќе влијае врз перцепцијата на човекот и во идните ситуации. Заклучокот на оваа теорија е дека резултатите од работата доведуваат до задоволство. Овој заклучок е во контрадикторност со размислувањето на многу раководители кои сметаат дека понезадоволните работници работат подобро. Портер и Лоулер, напротив, веруваат дека чувството на остварена (реализирана) работа води до задоволство и очигледно помага во подобрување на резултатите.

Моделот на работните карактеристики е теорија, која ја нагласува улогата што одредени аспекти на работата ја имат и влијаат врз мотивацијата за работа. Според Хакман и Олдман (1979, 256), вработените мора да искусат три важни психички сосотојби за да бидат мотивирани, а петте основни карактеристики придонесуваат за опстанокот на овие ментални состојби од страна на работниците. Со цел да ја потврдат нивната теорија, тие изработија прашалник за мерење на петте клучни карактеристики наречени „Прашалник за дијагноза во работата“ и алтернативни инструменти како што

е „Прашалникот за работните карактеристики“. Истражувањата покажале позитивна корелација помеѓу присуството на главните работни карактеристики и задоволството и самопотврдената мотивацијата на вработените.

Детерминанти на задоволство од работата – задоволството од работата како комплексна конструкција е тесно поврзана со другите компоненти на организациското однесување (поведение). Овие составни компоненти или елементи, одредени научници (Kinicki, Kreitner, 2003) ги нарекуваат „последици од задоволството од работата“. Детерминанти или корелати на задоволството од работата, кои се најповеќе разработени и применувани во литературата се: ангажирање во работа; продуктивност и ефикасност; задоволство и извршување на работата; перцепција на стресот; напуштање на работата и отсуствата; менталното и физичкото здравје; мотивација и др.

1.3 Фактори/аспекти кои влијаат врз задоволството од работата на вработените

Постојат многу фактори кои влијаат на задоволството на работа, а тие можат да се поделат на две групи, и тоа на организациски фактори за задоволство на работа и лични фактори за задоволство на работа.

- Организациски фактори за задоволство на работа

Организациските фактори за задоволство на работа се оние фактори на задоволство на кои организацијата може да влијае, бидејќи тие фактори произлегуваат од самата организација и од работното место на поединецот. Некои од организациските фактори за задоволство на работа се следниве:

- Карактеристики на работа, опфаќаат содржина и природа на работните задачи.

Вработените преферираат работи на кои може да ги покажат стекнатите вештини и способности на различни работни задачи, при чие вршење имаат одредена слобода и за кои имаат повратна инфорамција за својата ефикасност.

Можност за напредување, се однесува на постоење на реални можности за напредување на вработените. Некои вработени се заинтересирани за напредување поради пораст на платата или поради потребата за самоактуализацијата и докажување.

- Соработници, се однесува на односот со колегите. Пријателски однос со колегите кај вработените создава чувство на задоволство на работа.

- Надредени, опфаќа пружање на стручна помош и поддршка на вработените во вршење на работните задачи и социјална поддршка кпја вклучува грижа за доброто, напредокот и задоволството на вработените. Квалитетен однос со надредените кај вработениот влијае на задоволството на работа.
- Плата, вклучува висина на платата, перцепција за праведност во плаќањето и соодветно користење на методот за пресметка на плата. Платата на вработените ја одразува нивната важност и влијае на нивното задоволство на работа.
- Награди и признанија, се однесува на бенефиции кои вработените ги добиваат на работното место. Освен висината на наградата и признанието, на вработените им е важна праведноста во начинот на наградување.
- Услови за работа, вклучува услови во кои работи вработениот. Негативните работни услови го зголемуваат незадоволството на работа кај вработените.
- Сигурност на вработување, се однесува на склучување на работен однос на неодредено време, со што на вработените им се дава одредена сигурност во однос на оние вработени кои се вработени на одредено вработно време.

Личните фактори за задоволство на работа се фактори на кои организацијата не може да влијае, туку тие фактори зависат од самиот поединец. Меѓу личните фактори за задоволство на работа, се истакнуваат следниве:

- Лична диспозиција, расположение и емоции, ја опфаќаат склоноста на вработениот кон незадоволство, критични осврт кон самиот себе и другите и концентрирање на негативни аспекти.
- Усогласеност со лични интереси и работи, се однесува на усогласеност на квалификациите и работното место. Вработениот со соодветни квалификации за одредено работно место постигнува подобри резултати од вработените кои немаат соодветни квалификации за тоа работно место.
- Старост и работниот стаж на вработениот, постари вработени или вработени со подолг стаж обично се задоволни со работата бидејќи веќе си ја имаат потврдено позицијата, или се задоволни со постоечната состојба и/или не се подготвени на предизвици и/или промени.
- Статус, вработените кои во глобала се повисоко позиционирани се позадоволни во однос на вработените кои се пониско позиционирани. Повисоко позиционираните вработени имаат поголема плата и поголемо признание, што влијае на задоволството на работа.

1.4. Врската помеѓу организациската култура и задоволството од работата

Едвин Лок (1976) го дефинира здоволството од работата како „пријатна, позитивна емоционална состојба или однос како резултат од оценката на работата или доживувањата на работното место или искуството“, Спектор (1997) предлага дефиниција за задоволството од работата „како луѓето се чувствуваат на нивните работни места и од различните аспекти на работните места. Тоа е и највисокиот степен до кој на луѓето им се допаѓа или не им се допаѓа нивната работа“. Од овие две дефиниции можеме да ја извлечеме суштината дека и двете се грижат за чувствата и ставовите на работниците кои се многу важни варијабли за исполнувањето на работата, квалитетот, отсуствувањето и движењето на персоналот. Доколку пак мотивацијата ја прифатиме како „сила која нè полни со енергија или ги движи луѓето да дејствуваат, го насочува нашето поведение кон постигнување на определени цели и ги поддржува напорите кои ги вложуваме во достигнувањето на таа цел“ (Steers, Porter, 1991 во Ригио, 2006, 262) и земајќи предвид дека едно од основните значења на организациската култура е да го обезбедува индивидуалното и организациското исполнување, тогаш станува јасно дека постои силна врска помеѓу овие три елементи. Но, што се случува со врската помеѓу организациската култура и задоволството од работата? Покрај повеќе годишната дебата помеѓу истражувачите (Sempane at all, 2002, 23–30) за силата на врската помеѓу организациската култура и задоволството од работата и гледиштето на одредени научници (Лунд, 2003, 219–236), дека постои „празнина“ во литературата за оваа врска, сè пак е пронајдена одредена поддршка помеѓу задоволството од работата и организациската култура. Силната врска помеѓу организациската култура и задоволството од работата ја поддржуваа литературата низ размислувањата на познати научници и истражувачи (Putti, Kheun, 1986, 337–344; Sempane, Rieger, Roodt, 2002, 23–30) кои изјавуваат „задоволството од работата може да биде полезно во прогнозата на персоналот во прифаќањето на организациската култура, на истиот начин како што степенот на задоволството на персоналот на работното место влијае врз начинот по кој тие ги прифаќаат различните аспекти на културата на организацијата“.

Организациската култура која претставува еден вид невидлив механизам има за цел да ги насочи активностите на членовите на организацијата како и да создава интерперсонален механизам преку интегрирање на поединецот во самата организација.

Организацискатa културa исто такa се рaзгледувa кaко еден вид сложен комплекс од повеќе меѓусебно поврзани вредности, верувања но и претпоставки кои ги споделуваaат луѓето во организацијата за време на работата, но, исто така, овој спој делува врз луѓето од перспектива на нивното чувство и поглед кон организацијата.

За подобро да ја разбереме поврзаноста помеѓу задоволството од работата со организацискатa културa, ќе ги земеме во предвид повеќето аспекти на организацискатa културa, односно доколку ја разгледаме културата на организацијата како целина, која е составена од голем број културни димензии: исполнувањето, човечките ресурси, одлучувањето, односите, внатрешната и надворешната средина на организацијата, комуникацијата, мотивацијата, организацискатa структура и визијата на организацијата. Сите овие аспекти или културни димензии ќе бидат во позитивна корелација со задоволството од работата само ако тие ја одразуваат мотивацијата на вработените, ако тие се во хармонична рамнотежа со индивидуалните мотивациски профили на вработените.

Исполнувањето: Во однос на услугите што ги нуди и обезбедува јавната администрација на граѓаните, треба да ги почитуваат не само законските стандарди, туку исто така и да ги исполнуваат очекувањата на поширокатa јавност. На раководителите им се наметнува да користат повеќе видови техники на управување и алатки за да имаат простор и можност да одговорат на предизвиците и да ги задоволат континуирано растечките барања не само од граѓаните туку и од јавноста. Затоа, моделите за управување во приватниот сектор имаат потреба од нивно адаптирање со цел за нивна примена во јавниот сектор.

Новиот јавен менаџмент како основна цел ја има зголемувањето на ефикасноста на јавниот сектор преку:

- фокус врз ефективноста на финансискиот менаџмент и ефективноста на трошоците;
- идентификување на целите и следење на резултатите;
- дефинирање на стандарди за услугите и користење на бенчмаркинг.

Моделот на јавното управување кој беше дополнет со елементи за управување со перформансите (резултатите) за да се обезбеди ефикасност на услугите и употребата на квалитетни модели и алатки за постигнување на квалитет во јавните услуги. Ова создаде основа за употреба на инструменти за управување со квалитет во секторот на јавните услуги, како на пример: Модел за совршенство на Европската фондација за управување со квалитет (EFQM), а подоцна и Заедничката рамка за оценка (CAF).

Според тоа тие два пристапи се доста соодветни за исполнување на целите на организацијата, но се чувствителни кон влијанието на човечкиот фактор и организациската култура, бидејќи бараат конкретна структурна промена во самиот систем на вредности, како и во начинот на размислување, а оттаму и на самото однесување на луѓето во конкретната организација. Карактеристични за него се: фокусот насочен кон клиентот, ориентирање кон резултати, избалансиран однос кон страните кои се заинтересирани, континуирано усовршување, партнерство и пред сè новиот тип лидери кои се способни да го развијат и користат максималниот потенцијал на вработените при извршувањето (исполнувањето) на целите и мисијата на организацијата.

Управување на човечките ресурси: Организациската култура како и управувањето на човечките ресурси се присутни во секоја работна активност во која се вклучени не само оценката туку и елементите од самото управување:

1. Управувањето на човечките ресурси треба да се остварува не само од определен оддел, туку од страна на сите раководители во организацијата. Со тоа се отежнува анализирањето на поврзаноста помеѓу организациската култура со управувањето со човечките ресурси.

2. Елементите на организациската култура се силно испреплетени бидејќи елементи на организациската култура не се верувањата, убедувањата и ставовите туку тие се неизбежен дел од психолошката структура на раководителите, и од начинот на кој тие управуваат со луѓето во една организација. Тоа го отежнува но не го оневозможува одредувањето на причинско-последичните врски помеѓу организациската култура и управувањето со човечките ресурси и постојано во процесот на меѓусебното нивно влијание, последицата и причината ги заменуваат местата. Така на пример, системот на вредности на раководителите треба да се разгледува е како регулаторна димензија на дадената организациска култура и претставува постојана можност за соодветно влијание, за промена на организациската култура преку соодветни промени во верувањата, убедувањата и ставовите на раководителите. Управувањето со човечките ресурси е насочено кон луѓето во организацијата и неопходно е да ги земе во предвид, односно да се сообразува со особеностите на нивните лични верувања, ставови како и непишаните норми на однесување. Со тоа се дава можност да се влијае не само врз можностите туку и врз начините на примена на поефикасни средства и методи за управување со човечките ресурси.

Донесување на решение: Одлучувањето претставува одговорност и голема морална обременетост, со што се изнесува силното влијание врз работата но и животот на вработените така што придонесува кон намалување и посакуваното зголемување на задоволството од работата. Организациската култура мора да се насочува и развива според компетентноста на сопствениот персонал, обврзана е да донесува секојдневни решенија преку кои ќе се користат нивните знаења, вештини и лични квалитети како би се постигнале целите и стандардите кои се специфични за соодветната позиција.

Сериозните предизвици кои стојат на дневен ред пред земјите членки на ЕУ, ја предизвикуваат потребата од имање раководители кои поседуваат висок професионализам. Прифаќањето на пристапот на стратегискиот менаџмент за успешна модернизација на државната администрација бара стекнување на голем број нови вештини за менаџирање со вработените, какви што се визијата, мисијата, стратегијата и приоритетите.

За ваква компетенција неопходно е вклучување на способноста за донесување основани одлуки односно пресуди за ситуации но и проблеми каде што е неопходно да се утврди насоката и начинот на дејствување. Компетентностите за аналитичко и концептуално размислување се дел од компетентноста за донесување решение, бидејќи тие помагаат да се донесат правилни решенија. Компетентностите ги вклучуваат способноста за обработка на информации преку анализа, доверба во донесувањето на решенија, подготвеност за преземање избалансиран ризик и одговорност за исходот.

Правилниот избор на решение зависи од поставеноста на јасните цели и конкретните улоги. Иако звучи едноставно, голем број организации се трудат да изнајдат начини за донесување на правилни решенија, во кои одговорноста на донесеното решение им припаѓа на повеќе луѓе. Се користат многу инструменти, како на пример „RAPID“ при анализирање на донесувањето решенија со кои му се дава на раководниот тим начин и насока за доделување на улогите и ангажирање на соодветните кадри. Клучот е во тоа да се разјасни кој има придонес, кој одлучува и кој ги исполнува.[5] Петте букви на „RAPID“ кореспондираат со петте улоги на критичко

[5] Повеќе за тоа:Harvard Business Review (2009) *Как да вземаме по-умни решения*. София: Класика и Стил.

донесување решенија: препорака, одобрување, исполнување, консултирање и решенија.

Внатрешната и надворешната средина: Организациската култура како систем се гради во постоењето во текот на многу години, затоа потребно е пред се да се анализира на молекуларно ниво, а потоа да ја употребиме за постигнување на конкретни цели. Изградбата на организациската култура бара примена на т.н. „меки пристапи на управувањето“. Како секој жив организам што бара пристап на деликатно балансирана животна средина, така и организациската култура може да постои само во една прецизно регулирано организирана средина. Во деловниот живот во секоја организациска средина процесите се одвиваат според доминантните вредности во заедницата. Тие не само што ја откриваат природата и посебностите на организациската култура, туку ги препознаваат и приоритетите кои го следат организациското управување.

Комуникации: Еден од главните начини за зголемување и подобруваењто на комуникациите е регулирањето и правилната насока на самиот прото на информациите. Целта е со оваа регулатива најпрво е да се оптимизира протокот на информациите што достигнуваат до одредени лица, без разлика дали се вработени, раководители или цели одделенија. Овој пристап е особено прифатлив за примена во јавната администрација со својата класична организациона структура, која располага со презаситеност на информации. Секоја комуникација има една главна цел – да се промени со нешто од верувањата, убедувањето, ставовите и поведението на примателот.

Дијалогот од аспект на организациската комуникација и култура се набљудува како автентична средба помеѓу интересите на групи и поединци. Тоа е поврзано со подготвеноста за помирување и за барање компромис во случај на несовпаѓање на позициите и вредностите. Дијалогот е најмалку стремеж и став кој води кон разбирање на причините за различностите помеѓу страните. Дијалогот преставува алтернатива на неефикасните стратегии за влијание врз самите учесници во организациската комуникација. Наместо користење на заплашувања, омаловажување на позицијата на другата страна, изнудување или повлекување од дискусија, подобро е да се премине кон некоја друга форма на дијалог. Анкетите кои за јавното мислење претставуваат инструмент при идентификување на внатрешните проблеми на организацијата и донесување правовремени решенија. Според тоа истражувањата од таков тип се можеби единствен начин како би се собрале систематизирани информации за меките

аспекти на организацијата – организациската култура и климата. Врз основа на проучувањата, се изготвува решение според кое се определува каква комбинација на средства за влијание може да се избере кон применување на промени врз организациската култура кон посакуваниот правец.

Целта на принципот на мотивациската комуникација е дека мотивацијата природно треба да произлезе како добивка од променетите перцепции на вработените во животните како и професионалните ангажмани и ситуации. Тука базични техники се олеснетите повратни информации помеѓу сите во организацијата, од раководителот до новиот вработен; од заедничките решенија; од координирање и консултирање со колеги од други градови, од институциите и организациите, од техниките за стимулирање на иновативноста и мислењето, од јавното и јасно решение, од воспоставената организациска култура за меѓусебна помош и доверба. Во таа врска многу позитивно влијание можат да имаат програмите за менторските односи кои нудат одговори на низа поставени прашања од комуникациски и организацискиот аспект во организациите од јавниот сектор.

1.5. **Комуникациите како услов за зголемување на задоволството од работата**

- Видови на комуникација

Комуникацијата во организациите може да биде формална и неформална. Формална комуникација претставува кога комуникацијата се одвива низ формалните организациски канали, додека пак неформална комуникација постои кога лицата комуницираат врз основа на некои свои потреби односно интереси кои не се директно врзани за организацијата. Неформалната комуникација може многу да придонесе за подобрување на формалната комуникација доколку истата е во нејзин прилог.

Комуникација во организацијата може да биде усна или писмена. Формалната комуникација се одвива преку различни форми на комуникација.

Усната комуникација се остварува преку директни разговори во форма на прашања и одговори, советувања, обуки или преку комуникациските средства како што се: телефон, компјутер, телеконференциски врски и сл.

Писмената комуникација се одвива преку писма, телеграми, факсови, е-маил итн. Една од формите на организациска комуникација која од ден на ден станува се поважна се базира на информатичката технологијата (ИТ), односно врз електронската комуникација. ИТ се состои од средства што една организација ги

користи за управување со информациите потребни за да се спроведат активностите. Може да се состојат од компјутери, компјутерски мрежи, телефони, телевизори, факс машини и слична опрема. Покрај тоа ИТ се состои и од софтвер, кој овозможува системот да управува со информациите на начин корисен за раковидителите и вработените.

Во поново време менаџерите и раководителите можат да се служат со повеќе вида информациски системи. Меѓу најзначајните се:

- систем за обработка на извршени деловни размени;
- систем за информациони експерти;
- систем за операции и канцелариски службеници;
- менаџмент информациски систем;
- систем за подршка на одлуки;
- систем за подршка на извршни директори;
- вештачка интелегенција;
- интернет или приватни интернет мрежи;
- екстранет итн.

- Електронско комуницирање со акцент на интернет комуникацијата

Развитокот на информацискатa односно комуникацискатa технологија дава понуди на организациите во разни комуникациски средства за влез во новата ера на информациите. Овие средства претставуваат двигател за израмнување во позициите според хиерархија во организациите во поглед на пристапот до информациите и за поттикнување на еднакво овластена и информирана работна сила.

Новите електронски средства и начини за комуникација имаат суштинско влијание на организацискатa комуникација. Промените кои се случуваат во организациските форми ја прават комуникацијата многу поважна во целокупното организациско функционирање. Работата континуирано станува покомплексна и постојано бара зголемена интеракција, соработка и координација помеѓу вработените.

Знаењето и иновативноста се позитивни особености за организацискатa конкурентна предност. Сето ова дава придонес да информацискатa и комуникацискатa технологија има суштинско значење за структурата и стратегијата на комуникациските процеси во модерните организации. Таа го менува начинот на кој информациите се креираат, архивираат и дистрибуираат, како и начинот на кој се пристапува до нив.

Новите технологии ги прават порамноправни пристапот и користењето на информациите за сите членови на организациите. Иако во развиените земји во светот информацискатa технологија стана сеприсутна и вообичаена така што во некои случаи не може да се оствари посакуваната стратегиска предност, на ниво на држави како што е нашата, истата е и тоа како повеќе од потребна.

Денес е општо прифатено дека доколку некоја организација не се движи во насока на изградбата и примената на информацискатa технологија, тогаш успехот во подобрувањето на организацискатa комуникација нема големи предиспозиции за реализација. Иако технологијата сама по себе не претставува решение за проблемот на недоволното ниво на развој на комуникацијата и организациските односи, истата сепак дава големи можности.

Паметниот начин на примена на информацискатa технологија како и нејзините комплементарни компоненти, како што се човечките ресурси, односно вработените и раководителите, образовани и флуентни во употребата на информациските технологии, добрите менаџмент – практики и организираност, имаат голема шанса да значат пат кон создавање ефективна организациска комуникација.

Секако, новата информациска технологија не е единствен фактор кој влијае на организацискатa комуникација и организацискoто и општественото однесување. Овде не се работи само за причинско – последичен однос, туку за комплексно преплетување на повеќе социјални и технолошки фактори кои заеднички го даваат крајниот ефект во однос на прифаќањето на информацискатa и комуникацискатa технологија како модерна алатка за организациско комуницирање.

Активирањето во процесот на подобрување и зголемување на нивото на организацискатa комуникација претставува максимизирање на капацитетот на функционални интернет мрежи кои промовираат и гарантираат позитивна комуникација помеѓу сите субјекти на глобално ниво. Со овој начин на комуникација се скратува времето и трошоците за воспоставување на деловни контакти со единки и субјекти во било кое време и на било кое место, а тоа е еден од важните ако не и основни предуслови за успешно функционирање на секоја организација.

Повеќето од современите денешни организации ја присвојуваат интранет технологијата поради знаењето за нејзината конкурентска предност во случаеви за справување со организациски информации кои се од суштинско значење за секој бизнис. Интранетот е генерички термин за приватни компјутерски мрежи кои користат IP технологија за сигурносно споделување на организациските информации во рамките

на една организација. Тој е спротивен на интернетот, затоа што интернетот ги поврзува организациите, односно сите индивидуи се отворено поврзани во една глобална „слободна„ мрежа, додека, пак, интранетот ги поврзува само членовите интерно во самата организација и не е отворен за надворешни членови. Тој ги користи мрежните технологии како алатка за да се олесни комуникацијата помеѓу луѓето или работните групи, да се подобри способноста за споделување на податоци како и целокупното знаење на сите вработени кои се активни во процесот на извршување на задачите во една организација.

Едноставниот интранет содржи само внатрешен систем на електронска пошта, а пософистицираниот вклучува веб страници, документи и бази на податоци кои содржат организациски вести, форми и персонални информации. Разните интранет бенефиции можат да се поделат во области како комуникација, заштеда на време, продуктивност на работната сила, намалување на трошоците, зголемена соработка, инкорпорирана и дистрибуирана компјутер – средина, непосредно информирање за најновите промени и слично.

- Комуникациски текови и бариери во комуникацијата

Структурата на организацијата обезбедува три текови на комуникација:

- вертикална комуникација,
- хоризонтална или латерална комуникација и
- дијагонална комуникација.

Вертикалната комуникација може да се одвива од горе на долу и обратно од долу на горе низ организациските канали. Вертикалната надолу комуникација протекува од поединците на повисоките нивоа на хиерархијата кон оние што се на пониско ниво. Наједноставен пример за вертикална надолу комуникација се инструкциите за работа, политиките за спроведување на задачите, процедурите, упатствата и публикациите на организацијата.

Хоризонтална или латерална (бочна, хоризонтална) комуникација претставува процесот на комуницирање помеѓу вработените во организациските единици и помеѓу раководителите од различни организациски единици на исто хиерархиско ниво.

Иако дијагоналната комуникација е најмалку употребуван канал за комуникација, многу е важна кога членовите на организацијата не можат да комуницираат ефективно преку другите канали за комуникација.

Раководителот носи голема обврска да креира ефективна комуникација во организацијата. Но, континуирано се соочуваат со бариери за ефективна комуникација како што се: различни видови сфаќања, селективна перцепција, оценување на вредностите, веродостојност на изворот, семантички проблеми, филтрирање, притисок на времето, преоптеретеност и др. Овие извори може да постојат и при двете комуникации и при организациската и при интерперсоналната комуникација. Сите овие бариери можат да се поделат во три групи на бариери и тоа : бариери од општ карактер, бариери со психолошки и културен карактер, на кои во продолжение ќе обратиме малку внимание.

- **Бариери од општ карактер**

Организациската комуникација доста често претставува сложен и контроверзен феномен кој е присутен во секојдневното функционирање на организацијата што како таков, честопати подлежи на бариери (пречки) од различна природа. Пречките во ваков случај можат во помала, а доста пати и во поголема мера да го нарушат самиот процес на комуникација а со тоа да се ограничат можностите за остварување на посакуваната цел од комуникацијата.

Една од најчестите пречки во комуникацијата на работното место е преоптовареноста со информации. Денес, постојано се појавуваат нови начини и канали со цел да се олесни процесот на комуницирање, но наместо тоа, доколку истите се користат неправилно, тие може да продуцираат некој непосакуван ефект, односно нарушување на опцијата за брз и точен повратен одговор. Комуникацискиот процес може да биде нарушен поради немањето доволно канали за комуницирање, но, имањето и на премногу канали за комуницирање може да го има истиот ефект. Многу чести препреки за ефективна комуникација се искривувањето на информациите и филтрирањето на пораката, што подразбираат нецелосно и неточно прикажување на информациите.

До претворање на пораката може да дојде при индиректната комуникација, всушност во ситуации кога пораката се пренесува со помош на технолошки алатки или со помош на други инволвирани, кои сепак не се директно вклучени во самиот процес на комуникација.

- **Психолошки бариери**

Проблемот при искривувањето на пораката не секогаш се наоѓа во индиректното комуницирање. Доста често при директната комуникација, пораката

може да биде погрешно интерпрретирана, како резултат на необјективност при слушањето од страна на примачот на пораката. Ако примачот на пораката е необјективен од кои било причини, настанува погрешно толкување на пораката. За да не биде пораката погрешно протолкувана, потребно е добро развиена способност за активно слушање, односно концентрирано и фокусирано слушање од страна на сите учесници во комуникацискиот процес.

Филтрирањето на пораката подразбира нецелосно праќање на пораката како резултат на субјективноста на праќачот на пораката, кој ги изостава деловите од пораката за кои смета дека се небитни за примачот . Филтрирањето и искривувањето може да се намалат со негување организациска култура на доверба помеѓу вработените.

Исто така, затворената или несоодветна клима за комуницирање може да доведе до пречки во комуникацискиот процес, бидејќи директниот и авторитативен менаџмент ја блокира слободната и отворена размена на информации, која е неопходна за одвивање ефективна комуникација.

- **Културни бариери**

Различните видови на перцепција и разликите во јазикот и културата на соговорниците често знаат да претставуваат дополнителна пречка во развојот на организациската комуникација. За да имаме ефективен и непречен процес во комуникацијата, сите учесници во истата мора да презентираат почит и да се свесни за разликите и нееднаквостите помеѓу себе.

Според тоа, како би се постигнало намалување на негативното влијание од пречките во комуникацијата, потребно е создавање но и негување на организациската култура каде што се почитуваат разликите меѓу вработените и каде што се негува отворена и искрена комуникација, без одобрување одредени озборувања истовремено со правилна и коректна употреба на технолошките ресурси и многубројните комуникациски канали.

- Подобрување на комуникацијата во организацијата

Раководителите кои претендираат да применат подобра комуникација имаат две одделни задачи. Првата задача е дека мораат да ги подобрат своите пораки односно информациите кои треба да се испратат. Додека втората задача е да ги разберат луѓето кога сакаат нешто да им кажат. Потребно е квалитетно да ги кодираат

и исто толку квалитетно да ги декодираат пораките. Според тоа среќаваме две базични стратегии за подобрување на процесот на комуникација во организацијата како што се: изложеност и повратна врска кои се постигнуваат со преземање на поголем број на техники. Техники кои се користат за подобрување на комуникацијата се: следење, поедноставен речник, користење на повратна врска, регулирање на протокот на информации, емпатија, ефективно слушање и користење на незванични информации.

- **Комуникациски вештини и нивна реална примена**

Преку употреба на комуникацијата раководителите - менаџери и вработените вршат размена на идеи, мислења и ресурси. Како би постигнале успешност во комуникацијата, раководителите и работените мора да бидат свесни за самите себе и за луѓето со кои се обидуваат да ја воспостават таа комуникација. Во секоја комуникација, пораките што се испраќаат и примаат се под влијание на емоциите, мотивацијата, ставот на соговорниците едни спрема други, како и самата личност на учесниците во комуникацискиот процес.

Во литературата, како правила за ефективна комуникација, комуникациските вештини повеќе се однесуваат на формалната страна на комуникацијата, инкорпорирајќи ги овде и писмената и оралната, како видови комуникација. Квалитетните комуникациски вештини го одликуваат секој солиден комуникатор кој учествува во неформалната комуникација, но, сепак, во таква ситуација не може вистински да му се забележи, доколку поради одредени причини не ги применува во целост.

Различни автори ги делат вештините на комуницирање според разни критериуми. При што на пример, некои сметаат дека истите треба да се поделат врз основа на учесниците во комуникацијата, практично да бидат комуникациски вештини на испраќачи или на примачи на информацијата. Други, пак, сметаат дека комуникациските вештини се делат едноставно на пишување, говорење и слушање. Кога ќе се спојат овие критериуми се добиваат скоро истите комуникациски вештини кои ги обработуваат различните автори. Разлика постои во терминологијата и начинот на кој тие се дефинираат.

При анализирањето на вештините за комуникацирање на испраќачите и примачите, се тргнува од бариерите за ефективна комуникација. При тоа, некои од нив потекнуваат од испраќачот, додека други од примателот. Честопати и двата субјекта подеднакво влијаат и се одговорни за неуспехот во комуникацијата. Кога пораките се

нејасни, нецелосни или тешки за разбирање, кога се испратени преку неадекватен медиум или кога нема повратна информација, комуникацијата страда, без исклучок. Од друга страна, пак, кога примачите не посветуваат внимание, не ги слушаат пораките или не вложуваат напор да го разберат значењето на пораката, постои веројатност комуникацијата да биде неефективна. Во одредени ситуации, сепак и напредната информациона технологија која се користи може да ја попречи комуникацијата до обемот до кој недостасува човечкиот елемент.

Како би се надминале овие бариери и и би се постигнал момент за ефективно да комуницираат со останатите членови на организацијата, и раководителите и вработените треба да поседуваат и да развиваат определени комуникациски вештини. Некои од овие вештини особено се важни кога се испраќаат пораките, останати се критични во ситуации кога истите се примаат. Овие вештини помагаат да се обезбеди сигурност дека раководителите и вработените ќе бидат способни да разменуваат информации, да добиваат информации кои се потребни за да донесуваат конкретни одлуки, да преземаат акции по разни основи и да можат да постигнат взаемно разбирање со другите.

Способноста која одредени ја поседуваат за употреба на висок стил на пишување, односно основите на граматиката, спелување, интерпункција и слично, можеби претставува најнеопходната комуникациска вештина, посебно во оваа глобална, електронска ера. Инволвираниот чинител во комуникацискиот процес со поседување на оваа комуникациска вештина значи дека поседува способност да презентира и образложи некое прашање или тема на соодветен начин кој е истовремено разбирлив и за широка група на луѓе со различни нивоа на образование како и работно искуство. Исто така, поседувајќи ја оваа вештина, комуникаторот е способен да го добие вниманието на публиката, потоа да ја убеди и да ги активира нејзините емоции во корист на пораката која ја пренесува.

Во одредени ситауции насоката на писмената комуникација ја засенува важноста на добра усна комуникација. Меѓутоа, таа исто така има еднакво значење во добивањето на ефективна организациска комуникација. Кога станува збор за усна комуникација, комуникаторот ја поседува вештината на одлично говорење доколку знае како да ги состави зборовите, да ги поврзе еден со друг и притоа да добие максимално разбирање и сила на говорот. Тој мора да биде способен и да знае да зборува содржински и ефективно, без разлика дали станува збор за некој состанок

меѓу одредени вработени од најнизок ранг или пак за конференција од огромна важност за тимот и организација.

Како трета најактивна комуникациска способност и вештина се смета слушањето, прво од страната на оној кој ја прима пораката. Способноста да се слуша активно, да се апсорбираат не само површинските факти, туку да се испита и посуптилната содржина, е суштинска вештина и одлика за комуникаторите. Овде се изразува потребата комуникацијата да не се претставува само како еднонасочен процес. Активното слушање опфаќа суштински дел од процесот, преку доставување повратна информација до оној кој првично ја пренесува пораката.

Не задржувајќи се посебно на различните критериуми, во продолжение се претставени комуникациските вештини кои треба да ги поседуваат и менаџерите и вработените во организациите:

- **Помалку значи подобро** – неопходно е да се одберат само клучните пораки и да се пренесат на едноставен но и јасен начин, притоа одбегнувајќи ги непотребните и збунувачки детали и дигресии. Тука недвосмисленоста се преферира.
- **Пораката да биде едноставна и концизна, јасна и целосна** – начинот на кој се пренесува пораката е исто толку важен и самата порака
- **Вклучување на тимот во дијалог** – комуникацискиот процес е процес со еднаков дел од сите учесници, при што се отфрла можноста за филтрирање и променување на информацијата;.
- **Учесниците во комуникацијата да поставуваат прашања за да се разјаснат недоразбирањата** – лицето кое ја води дискусијата треба да им помогне на своите соговорници поставувајќи им специфични прашања за тоа што сфатиле од пораките. Со тоа ќе ги мотивира дополнително и тие да поставуваат прашања сè додека целосно не ја сфатат пораката.
- **Фокусирање единствено на себеси треба да се избегнува** – поважно е да се размислува за оние за кои е наменета пораката, отколку концентрацијата единствено да се насочи кон самата порака која се пренесува.
- **Избегнување претпоставки** – Најчесто претпоставувањето кога се смета да пораката била пренесена така како што е замислена може да е најголемата грешка. Затоа, претпоставувката треба да се исклучи, и замени со сигурност дека пораката е разбрана.

Добивањето и обезбедување на точна информација го оневозможува ширењето на гласини кои подоцна доведуваат до заблуда. Секако, критичната

способност за стратешка анализа на организацијата и препознавање на областите каде што ефективната организациска комуникација е најпотребна е една од најголемите и најважните комуникациски вештини, најмногу за менаџерите и за сите оние кои стојат највисоко во организациската хиерархиска скала. Најдобрите комуникатори сфаќаат дека комуникацијата е тековен процес. Тоа вклучува континуирана проверка на останатите учесници во комуникацијата дали пораката е правилно примена, со способност и отвореност за промена на стратегијата и тактиката доколку не е. Самото поседување на одлични комуникациски вештини не секогаш значи и сигурна ефективна комуникација. Нивното унапредување и надградување се препорачува, а практичната примена е основен метод на учење.

Мисија и визија: Организациската култура јасно се пренесува во атмосферата, во особеностите на меѓусебното дејство помеѓу вработените, во целокупниот однос како спрема клиентите така и кон граѓаните. Разбирањето на организациската култура и видовите организациска култура може да има непроценлива вредност во развојот на мотивациската политика, бидејќи културата ги одразува животот на групите и обезбедува емоционални, вредносни и нормативни контексти на управувањето.

А) Формулирање на визијата на организацијата

Присоединувањето кон одредена организација, претставува да се реализираме во неа и да ги размениме сопствените вредности и цели со нејзините така што ќе ги прифатиме нејзините за сопствени (лични) и порано или подоцна ќе се обидеме да ги наметнеме сопствените. Така неосетно стигнуваме до корените на културата и до нејзиното место во организацијата. Културата (на пример, како што е изразена преку визијата, мисијата на една организација или како отелотворена во организациската стратегија), може да се разгледува како нешто што ја разликува од сите други, како олицетворение на нејзиниот карактер и единственост. Позади неколкуте познати зборови на визијата, мисијата или, како што се нарекува „декларација за филозофија“ на организацијата, ја доживува идејата на организацијата за работа, стратегија, позиција, етика, општествена одговорност итн.

Вработените мора да имаат своја визија независно од нивната организација. Таа е идеал кој ги претставува и ги одразува заедничките вредности кон кои се стреми организацијата. Некои организации ја пишуваат својата визија и мисија во официјален документ. Може да се нарече изјава за визија, мисија, кредо или повелба. Изборот на името не е толку важно како што е самата содржина и она што произлегува од неа. Некои раководители трошат многу време и напор за да ги одредат вредностите на

организацијата, а начинот на кој тие понатаму ги распространуваат, понекогаш предизвикува неспокојство кај работниците.

Идејното гледање за правецот на активностите на организацијата се формира од страна на раководителот, од тие причини потребно е таа да ги вовлекува вработените во организацијата, да ги инспирира за висок квалитет и ефективност во спроведувањето на работните задачи. Визијата е поврзана со претставите на раководителот за смислата на неговиот живот, вредностите и целите што тој ги реализира во работата. „Визијата е единствената можност, единствениот инструмент со кој денес може да се привлече младината“ (Самоукина, 2007, 219). Како производ на тоа, на голем број вработени им претставува тежина воспоставувањето директна врска помеѓу нивната секојдневна конкретна активност и основните вредности на организациската стратегија.

Визијата на организацијата ја оцртува сликата на иднината која јасно ја дефинира насоката на активноста на организацијата, и помага во спроведување на стратегијата.

Организациите користат различни стратегии за надминување на неподготвеноста на вработените да ја прифатат пораката од визијата или мисијата. Визијата и мисијата се преобразуваат во раководство за дејствување само тогаш кога организацијата има развиено стратегија за исполнување на целите и задачите утврдени во неа. Различни организации, со намера да го придобијат вниманието на своите вработени и како би го добиле максималниот ефект, веруваат дека нејзината промоција е неопходна. Следејќи ја оваа стратегија, тие ги печатат визиите на плакати (постери) или ги гравираат на табли што ги изложуваат во организацијата. Овде се поставува прашањето: Кој е најдобриот начин да се претстави користа од изјавата за визијата / мисијата, но, без да бидат присилени вработените да ја прифатат? При анализата на формулацијата на визијата, некои истражувачи ги користат следните четири критериуми (Доулинг, 2000, 80) за мотивирање и насочување на вработените кон одреден поглед или на одредени организациски вредности. Не можеме да говориме само за еден стил во формулирањето на визијата и мисијата, и кој би бил соодветен за сите организации, но, сепак можеме да претставиме одредени критериуми во однос на формулирањето на визијата/мисијата:

- доколку ги мотивира и насочува вработените кон конкретен поглед или кон определени организациски вредности;
- како ги определува рамките на работата;

- дали може да обезбеди една обединувачка идеја за сите главни публики;
- дали помага во диференцирањето на организацијата од другите организации во средината.

Тоа се неколку тешки задачи кои е потребно да се напишат во таков краток документ. Важно е да се определат слични такви критериуми пред да се подготви мислењето за организациската филозофија.

Во научните публикации се истакнуваат седум карактеристики кои ја прават визијата ефективна, т.е. имаат влијание врз работата на организацијата. Визиите треба да бидат издржливи, пожелни, прогресивни. Прифаќањето на визијата од страна на вработените е начин на изразување на задоволство од работата. Но, дали визијата во организациите кои се ориентирани кон иднината го изразуваат степенот на задоволството или незадоволството од работата кај вработените во тие организации? „Ориентираните организации кон визијата опстојуваат благодарение на незадоволството, тие знаат дека незадоволството доведува до самозадоволство, а тоа од своја страна доведува до пропаѓање“ (Колинс, Порас, 1997, 240). Водечкиот заклучок според тие автори е дека секоја организација е потребно да располага со некаков вид механизми кои ќе предизвикаат незадоволство, со цел да се спротивстават на самозадоволството како болест што неизбежно започнува да ги опфаќа сите успешни организации. Според нив, внатрешната конкуренција е таков механизам, но тоа не е единствениот.

Б) Восприемање на мисијата на организацијата

Мисијата треба да претставува вистински мотив или добра мотивација за сите членови на организацијата. Таа треба да биде мотивот во кој вработените треба да веруваат, зошто единствено мотивот е тој кој е достоен за довербата на луѓето, само тој може да ги поврзе трајно, да ги натера да се оддадат до крај, да го оддадат сопствениот труд, способностите, страста и сите сили со кои располагаат.

Мисијата од своја страна е поспецифична. Одредени автори расмислуваат дека добрата организациска мисија е потребно да има три елементи: а) таа треба да е со крајната точка која определува кога е постигната целта; б) таа треба да е ризична – остварлива, но само по одреден напор; в) добро е да е временски ограничена, но тоа да одговара на можностите на расположливиот персонал.

Раководството кое се обидува да ја промени организацијата, мора да ја разбере организацијата на контрадикторен начин, јасно да ја види смислата и значењето кое го

вложуваат членовите на организацијата, но исто така и да ги гледаат надвор од вкоренетите обрасци.

При промените на културата во организацијата, раководителите е потребно да одделат поголем дел од сопственото време за да создадат претстава за постоечката култура. Тие треба да знаат како мислат вработените во организацијата, да ја осетат средината, потребите, интересите и желбите на членовите на организацијата со цел за оформување на одредена мисија. Многу од раководителите во државните организации имаат откриено дека една мисла по нов начин на изјавување на мисијата на организацијата доведува до изненадувачки промени во начинот на извршување на работите. Изјавувањето на мисијата станува почетно средство за промени во организациската култура. За да се формулира визијата и мисијата за стратегиската цел на организацијата, раководителот, освен што е потребно да размислува и да ги исполнува таквите работи, потребно е да ги знае и важните вредности кои по обичај ја составуваат основата на визијата и мисијата. Тоа можат да бидат идеолошки вредности кои во себе вклучуваат: креативност, постигнување, верба во нешто и др. Доколку водечка вредност за раководителот е креативноста, тогаш на организацијата ѝ се потребни креативни вработени. Доколку во основата на визијата лежи вербата – тогаш во организацијата успешно ќе работат вработените кои ја споделуваат.

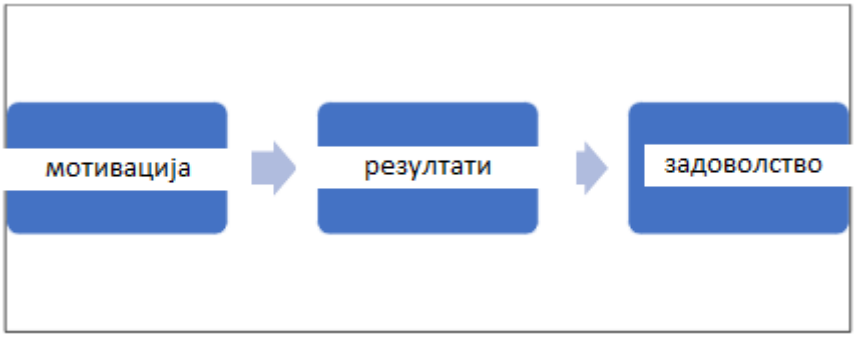
Откако раководителот ја формулира личната претстава за визијата и мисијата за стратегиската цел на организацијата, тогаш пред раководството на организацијата возникнува одредена задача. Таа се состои во тоа, да се предаде кредото на раководителот на целиот колектив во јасна и разбирлива форма. Секој вработен во организацијата треба да ја знае и разбира смислата на личната дејност во организацијата, формулирана под форма на визијата.

2. МОТИВАЦИЈАТА КАКО ФАКТОР НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

2.1. Односот помеѓу мотивацијата и задоволството од работата

Иако мотивацијата и задоволството на работа се поврзани, тие поими различно се дефинираа. Така мотивацијата на вработените се однесува на стремеж и напор кој вработените го вложуваат за да ги задоволат своите цели и остварат успешни резултати, додека задоволството на работа опфаќа исполнување кое вработениот го чувствува кога ќе ги достигне поставените резултати.

Односот помеѓу мотивацијата и задоволството е прикажан на следната слика:



Слика 1. Однос помеѓу мотивација и задоволство

Врз основа на шематскиот приказ на сликата погоре, видливо е дека мотивацијата е она што го поттикнува поединецот на остварување на резултатите, а кога тие резултати ќе се остварат поединецот се чувствува задоволно.

Поради сложеност на концептот на мотивација, развиен е голем број на теории кои настојуваат да опишат што се крие во основата на мотивацијата, на кои клучни елементи и принципи се заснова мотивацијата, но ниту една теорија во целост не успеала да ги опфати сите аспекти. Она што е сепак заедничко за сите теории се три основни појдовни прашања: што го мобилизира човечкото однесување, што го насочува тоа однесување и како да се одржи таквото однесување со текот на времето? Со оглед на аспектите кои се нагласуваат, теориите на мотивација најчесто се делат во две категории, содржајни или теории на потреби и процесни или теории на очекувања .

2.2. Мотивација на работно место

Ако се запрашаме како можат да се постигнат различни мотивациски ефекти, мора да се запрашаме прво за својата мотивација, односно што навистина сакаме. Познато е дека немотивирани работници залудно се обидуваат да мотивираат други. Мотивацијата за работа се базира на следново:

- **Корист од работата**

Работникот обично се залага за својата работа ако види дека неговиот производ е од корист за некого, ако открие дека неговата работа е важна. Тоа значи дека мора со информирање на работниците и начинот на раководење, работниците да се вклучат во целиот процес на организацијата. На работникот треба јасно да му се каже дека неговиот придонес во производниот циклус е многу важен, како и придонесот на било кој друг работник.

- **Познавање на целите**

Често се случува работникот кон не ја гледа, односно не ја знае целта на својата работа или му е целта многу далечна, губи волја за работа. Тоа пред се се покажува во помал ефект и квалитет на неговата работа. Целите во организацијата се појавуваат на различни нивоа: цел на работна група, цел на сектор или подрачје на работа, цел на самата организација како целина. Најдобро е ако работникот е информиран и на тој начин е вклучен во работните и крајните цели на организацијата, така што на тој начин го гледа значењето на својата работа, односно својот придонес во целокупниот процесот на работа.

- **Познавање на резултатите од својата работа**

Познат е фактот дека поврзаност за работа брзо и сигурно расте, ако работниците се известени за тоа што придонеле со својата работа, односно дали воопшто ја постигнале целта која им била поставена. Техниките на тимска работа и техниките за поттикнување во целина го вклучуваат ова начело. Секој човек има субјективна претстава за своите можности кои сака да ги потврди со својата работа. Ако работникот на соодветен начин добива повратни информации за својата работа, има можности својата работа да ја подобри или во спротивен случај може учеството во работата и квалитетот на работата да опадне.

- **Работни услови**

Работните услови може да се поделат на два дела, на работна среедина и меѓусебни односи или социјална клима. Работната средина: со припособување на

работата и работната средина човекот ја проучува ергономијата и има големо влијание на задоволството на работниците. Социјалната клима ги опфаќа оние фактори кои влијаат на знаењето на луѓето во организацијата, според кои компаниите се разликуваат меѓусебно.

- **Пофалби и укори**

Многу мислат дека пофалбата има позитивен ефект на работниците, а дека укорот ги дестимулира. Но, експериментите покажале дека и пофалбата и укорот можат да имаат позитивно влијание и ако при тоа се важни начинот на посрдување и личните карактеристики на поединецот.

2.3. **Материјална** и **нематеријална мотивација** на **вработените**

Мотивацијата на вработените во една организација може да биде материјална и нематеријална. Материјалната мотивација на вработените се однесува на мотивирање на вработените со материјални вредности. Вклучува три стратегии за наградување, а тоа се:

- **Наградување на поединец;**
- **Групно наградување и**
- **Бенефиции.**

Наградувањето на поединецот значи материјално да се награди усшениот вработен. Освен индивидулно наградување на поединецот, се применува и групно наградување, односно наградување на цела група вработени кои учествувале во создавање на некои извонредни резултати. Таквата мотивација на вработените се применува во пракса кога е потешко да се измери ефикасноста на секој поединец и кога е важна тимската работа.

Благодарение на стратегијата за групно наградување се зголемува и идната ефикасност на наградените бидејќи знаат дека нивните надредени правилно ги вреднуваат нивните успеси. Бенефицијата, ги опфаќа сите материјални облици на наградување на вработениот освен месечната плата, како што се бонуси, планови за делење на профитот, делење на добивката и друго. Но, бенефициите не мора да бидат исклучиво од финансиски карактер, туку во нив се вбројуваат и пензиското и инвалидското осигурување, осигурување во случај на незгода, поврзани се со слободното време како што се дневните одмори, неработни денови, платени усовршувања, годишни одмори или пак бенефиции како што се стипендии за дополнително образование.

Материјалното наградување односно материјалната компензација за вработените може да се подели на директна и индиректна материјална компензација, и тоа на ниво на поединецот и на ниво на организација. Таа поделба е прикажана на следната табела :

	Директна материјална компензација	Индиректна материјална компензација
Поединец	Плата Бонуси Надомест за иновации Надомест за ширење на знаењето и флексибилност	Стипендии и школарина Студиски патувања Специјализација Платено отсуство и слободно денови Автомобил на користење Менаџерски бенефиции
Организација	Бонуси врзани за резултатите и добивка на организационата единица Удел во профитот Удел во сопственоста (дистрибуција на акции)	Пензиско осигурување Здравствена заштита Животно и други осигурувања Надомест за невработеност Образование Годишен одмор

Табела 2. Класификација на материјалната компензација за вработените

Од покажаните податоци во табелата може да се види дека директната материјална компензација се однесува на плати, надомест и бонуси на ниво на поединев и на ниво на организација, додека индиректната материјална компензација се разликува меѓу компаниите.

За да биде ефикасен, системот за наградување треба да ги задоволи следните услови :

- Мора да биде јасна врската помеѓу успехот и наградата
- Мерилата кои се користат за оценување на успехот треба да бидат праведни и доследни
- Наградата треба да биде вредна за трудот
- Поединците треба да очекуваат дека ќе примат вредна награда ако се однесуваат соодветно.

Нематеријалната мотивација на вработените се врзува за потребите кои ги имаат повеќето луѓе, а кои се поврзани со работното место (на пример потреби за постигнување, признание, соодветност, влијание и личен развој). Постигнувањето се

гледа во натрепвар со другите и го мери личниот стандард на успешност. За да се развие мотивација за постогнување, на поединецот треба да му се пружи можност нешто да изврши во средина во која ќе може да ги користи своите вештини и способности. Со признание се укажува на придонесот на наградениот вработен, а може да се јави во облик на пофалница, награда за долг стаж, статусен симбо, слободен ден, патување и слично.

Обликот на нематеријално наградување е пружање на поголема одговорност на вработените во вршењето на работата, со што се поттикнуваат да се осамостојат во работата и да остварат внатрешно задоволство. Уште еден облик на нематеријална мотивација на вработените е влијанието на вработените на другите, односно дозволување на вработените да го изразат своето мислење кое ќе биде сослушано, уважено и понекогаш и применето. Личниот развој на вработениот е уште еден облик на нематеријално наградување кој се однесува на давање можности на вработените за учење, посетување на различни курсеви, дополнителни програми и слично.

Модерните и квалитетни компании се повеќе покрај материјалното наградување го користат и нематеријалното. Внатрешните награди не се доделуваат од самата организација, туку тие се резултат на психолошкиот процес во поединецот. Таквото наградување се состои од индивидуална перцепција на сопствената важност, одговорност и можност за одлучување, што може да резултира со помало или поголемо задоволство или незадоволство .

2.4. Влијание на мотивацијата на продуктивноста и ефикасноста на вработените

Мотивацијата, како што наведовме и погоре во трудот, влијае на продуктивноста и ефикасноста на вработените. Раководителите на јавните организации мора да знаат дека во современиот свет најголема борба се води околу ефикасноста на една организација, односно околу односот на вложените резултати и остварените резултати. Организацијата е успешна ако ги постигне своите цели, а за да ги постигнат целите, вработените треба да бидат мотивирани. Ако вработените не се мотивирани, нема ни ефикасно да ги вршат своите работни задачи и нема да бидат ефикасни. Ефикасноста е нешто со што со помал број на ресурси може да се направи што подобар резултат или со дополнителни ресурси може да се направи значително зголемување на

резултатите. Но, токму луѓето односно вработените се најважниот ресурс на организацијата во кои треба да се вложува за да се постигнат што поголеми резултати .

За работниците да бидат уште поуспешни во вршење на своите работни задачи, големо внимание се посветува на постигнување на мотивацијска работна средина. Се развиваат различни материјални и нематеријални техники за наградување на вработените со кои вработените се настојува да се мотивираат и да се вклучат вработените во донесување на одлуки кои влијаат на нив. Вклучувањето на вработените може да се спроведува како во партиципативно управување, репрезентативна партиципација и преку работна група за квалитет.

3. ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА КАКО ФАКТОР НА ДЕЈСТВИЈА ЗА МОТИВАЦИЈА И РЕГУЛАТОР НА ПРИВРЗАНОСТА (ОДДАДЕНОСТА) НА ВРАБОТЕНИТЕ КОН ОРГАНИЗАЦИЈАТА СО ЦЕЛ ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА

3.1. Приврзаноста кон работата како очекување за резултати во работата

Приврзаноста на сите вработени во организацијата може да се прифати како нешто што има основно (примарно) значење за нејзиниот опстанок и за изградба на ефективна организација. Приврзаноста како основна човечка потреба создава очекувања за највисоки резултати, или како што размислува ирскиот иноватор за управувањето, Чарлс Хенди – „не сме создадени да бидеме сами. Имаме чувство на припадност – независно дали кон одреден човек или кон нечие дело. Единствено, меѓусебното признавање доведува до подготвеност на луѓето да ги стават своите интереси во корист на другите“ (Фъорстер, Кройц, 2009,). Приврзаноста на вработените во организацијата е од примарно значење за успехот на било која современа организација (Pfeffer, 1998). Колку е посилна приврзаноста на вработените кон организацијата, толку е помала и веројатноста за напуштањето на вработените од организацијата (Guest, 1991; Shore, Martin, 1989). Силната приврзаност е во корелација со организациското граѓанско поведение (Handsoff, 1994; Shore, Уейн, 1993), задоволството од работата (Anis et al. 2011; Sharma and Bajpai, 2010), извршувањето на работата (Bergman et al., 2000; Mathieu and Zajac, 1990; Samad, 2007; Ward and Davis, 1995; Yousef, 2000) и задржувањето на вработените (Anis et al. 2011).

Приврзаноста или оддаденоста кон организацијата како важен елемент и функција на организацискатa култура е еден од основните фактори за успех и инструмент за подобрување на ефективноста на секоја организација. Организацискатa култура како јадро на секоја ефективна организација која ги одредува ставовите и однесувањето на вработените, ги мотивира вработените во организацијата преку приврзаност или оддаденост, принудувајќи ги да се обединат во една целина од луѓе и организација преку желбата да ги применат своите способности и вештини. Но, ваквото обединување може да се одвива единствено преку мобилизација на заедничките сознаени напори на целиот персонал врз основа на заедничките вредности и норми.

Приврзаноста кон организацијата како поим е најчесто користена и истражувана тема во јавниот и приватниот сектор и е широко употребувана тема во литературата од областа на социјалната психологија и менаџментот. Но, нешто што создава потешкотии во дефинирањето на приврзаноста и нејзината природа е разновидноста во терминологијата или разновидноста на термините кои го дефинираат истиот феномен, како на пр.: лојалност, оддаденост (посветеност), вклучување во работата, привлекување, ангажираност, идентификација со работа и други поими (Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974). Приврзаноста претставува „психолошка врска на индивидуата со организацијата која вклучува чувство за вклучување во работата, лојалност и верба во вредностите“ (O'Reilly, 1989).

Оддаденоста кон организацијата се чувствата и ставовите на вработените кон целата работна организација. Лојалноста гледана од аспект на работните односи помеѓу вработениот и работодавачот е лепилото кое го поврзува секој поединец со неговата работа, и таа врска е функција на доверба, почит и верност, кои работодавачот се стреми да ги развие кај вработените. Лојалноста е причина поради која многу од вработените ги задржуваат работните места кога се соочени со избор. Меѓутоа, најголема распространетост добива поимот „приврзаност“, кој се карактеризира со подготвеноста на личноста (индивидуата) да остане во организацијата, да се труди да ги постигне целите на организацијата и да се идентификува со неа.

Во најопшта смисла, секое лице се присоединува кон една организација на два начина: формално – преку договор за работа помеѓу него (лицето) и работодавачот и неформално – преку „психолошкиот договор“ кој ја подредува врската меѓу сопствените вредности и организациските вредности. Психолошкиот договор помеѓу личноста и организацијата претпоставува дека лицето откако се вработува, има обврска и да остане. Но, во замена на тоа, тој очекува одредени надоместоци и наградувања од организацијата, преку кои ја поддржува сопствената мотивација за останување и залагање. Одлуката да остане или да замине зависи од загубите што ги имало лицето ако ја напушти работата (Илиева, 1998).

Приврзаноста се дефинира како релативна изразеност на индивидуалната идентификација и вклученост во конкретната организација и се карактеризира со следниве три дела:

- силна убеденост во целите на организацијата и нивното прифаќање;

- подготвеност да ги вложи неопходните напори за постигнување на целите на организацијата;
- силна желба да го поддржува членството во организацијата.

Блиско по содржина е сфаќањето според кое развојот на приврзаноста се определува од постоењето и истакнувањето на следниве компоненти:

- идентификација – чувство на гордост од членството во организацијата, интернализација на организациските цели и вредности;
- вклученост – психолошка „апсорпција“ во активностите кои произлегуваат од улогата на личноста во организацијата;
- лојалност – чувство на оддаденост (лојалност) и припадност кон организацијата, изразена како желба да остане во неа.

Мајер и Ален (Meyer, Allen's, 1991) ја дефинираат приврзаноста од страна на ставовите како „психолошка состојба што: а) ги карактеризира односите на вработениот со организацијата и б) има однос кон одлуката за продолжување на членството во организацијата“. Милер (2003) ја опишува организациската приврзаност како „состојба во која вработениот се идентификува со одредена организација и нејзините цели и желбата да го задржи членството во организацијата“.

Познати автори ги поддржуваат причините за изучување на ангажираноста кон организацијата преку следните фактори: а) однесувањето на вработениот и ефективноста на извршувањето; б) афективни, инструментални и нормативни конструкции; в) карактеристиката на работата и улогата на вработениот (на пр. одговорност); г) личните карактеристики на вработениот (на пр. возраст, итн.) (Bateman, Strasser, 1984).

Мајер и Ален (1991) го разработуваат трикомпонентниот модел на организациската приврзаност, познат како: афективна (ја претставува емоционална приврзаност на вработениот за идентификација и учество во организацијата). Ова се толкува како емоционален одговор за приврзаноста, ангажираноста кон организацијата и го поврзува идентитетот на поединецот со идентитетот на организацијата. Афективната приврзаност е под влијание на различни аспекти на работата, како што се: предизвикот од работата, јасните улоги, еднаквоста, повратната врска и друго. Мајер и Ален (1997) идентификуваат три категории на емоционална приврзаност: личните карактеристики, организациската структура и работното искуство; Континуираната приврзаност (се однесува кон осознавање на расходите на

вработените по напуштање на работата. Нормативната приврзаност (се претпоставува дека вработените остануваат во организацијата затоа што треба тоа да го направат и дека нормативната приврзаност е под силно влијание на личните искуства на поединецот пред и по влегувањето во организацијата. Сето ова претпоставува дека клучен фактор игра социјализацијата на индивидуата во однос на развивањето на нормативната приврзаност на вработените).

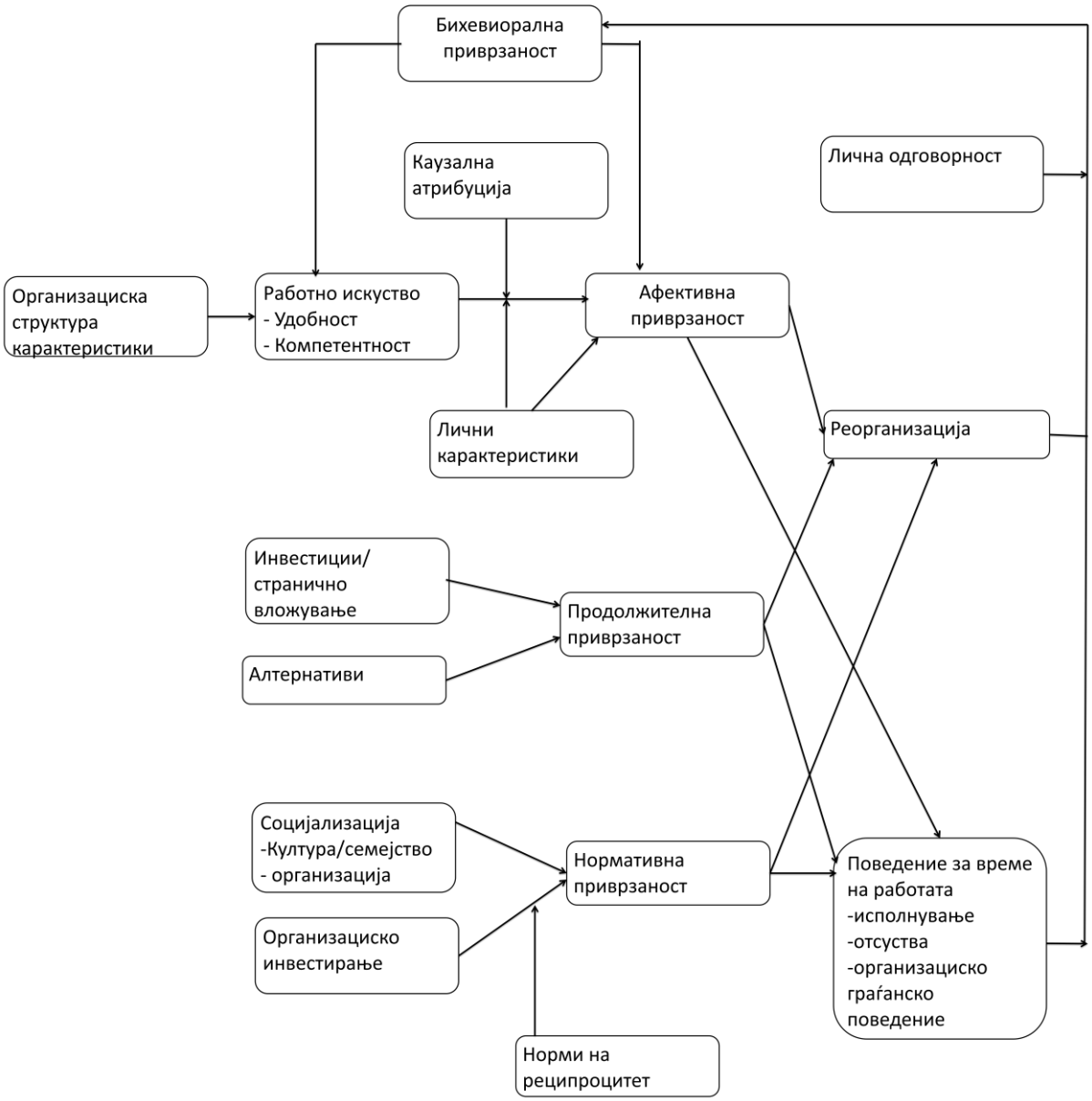
Приврзаноста кон организацијата се преобрази во една од најчесто проучуваните зависни варијабли во организацијата во последниве години. Интересот за неа се условува првенствено од претпоставката дека само високо приврзаните луѓе кон организацијата се склони да вложуваат напори за постигнување на нејзините цели. Приврзаноста се употребува многу во социо-психолошката и менаџмент литературата, преку која може да се разбере како некаква сила, која ги поттикнува луѓето да се придржуваат кон одредена линија на однесување, преку која се разграничуваат двете лица на приврзаноста: едното како принудна приврзаност, односно поврзување или обврзување на личноста со определени околности кои ја принудуваат личноста да врши некакви дејствија независно од нејзините желби, и лична приврзаност која се однесува до целосно посветување на личноста кон поставениот пат на поведение. (Слика бр. 2).

3.2. Улогата на организациската култура за разбирањето на организацискиот развој и однесување

Организациската култура како фактор за мотивациски влијанија и регулатор на приврзаноста (оддаденоста) на вработените кон организацијата, како предмет на истражување е во согласност со истражувањето, познато во литературата, кое како тема на истражување има несомнено големо значење за разбирањето на таа појава како процес од психологијата и менаџментот, низ кој луѓето избираат да се идентификуваат со различни предмети од средината во која се наоѓаат и да ја пронајдат смислата на животот. Одредени автори ја наоѓаат улогата на организациската култура како претходник на приврзаноста кон организацијата со која ќе може да се пронајде и утврди врската помеѓу организациската култура и приврзаноста (оддаденоста) кон организацијата. Културните димензии на Хофстеде, особено културните вредности, се

во позитивна корелација со димензиите на организацискатa приврзаност на Мајер и Ален (Clugston, Howell, Dorfman, 2000, 5–30).

Слика 2. Трикомпонентен модел на приврзаноста[6]



[6] Извор: Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review,* (1) стр. 61–89. (Преводот е од авторот) Достапно на: [http://www.m5zn.com/newuploads/2021/10/04/pdf/400c5edfcd96289.pdf].

Вработените кои одговараат на организацискатa култура, постои веројатност да бидат во нормативна приврзаност со организацијата. Поради овие причини, вработените би можеле да се идентификуваат со вредностите на организацијата. (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991, 487-516) Нормативната приврзаност или вредностите на основа на приврзаност, често пати се поврзани со организации кои имаат повисока култура (Nazir, 2005, 39–51).

„Организацискатa култура има силно влијание врз поведението и ставовите на вработените" (Wagner, 1995, 152–172) или „Организацискатa култура вклучува стандарди и норми кои го пропишуваат начинот по кој вработените треба да се однесуваат во организацијата" (Martins, Martins, во Robbins at all, 2003) Друг автор (Werner, 2007) предлага интересна дефиниција, но од поинаков агол: „Организациските лидери е потребно да го одредат видот на културата што ќе се рефлектира преку организацискатa визија и вредностите, да идентификуваат соодветно однесување за да се обликува таквата култура, а потоа да развиваат стратегии кои би се вградиле во однесувањето на вработените во целата организација".

Дил и Кенеди (1988) потврдуваат дека корпоративната култура влијае врз ангажираноста на вработените во организацијата и силата на организацискатa приврзаност е поврзана со силата на организацискатa (корпоративната) култура. Силната организациска култура им овозможува на вработените да ги разберат целите на организацијата, и додека работат за организациски цели, нивното ниво на приврзаност се зголемува. Силната организациска култура има големо влијание врз однесувањето на членовите во организацијата. (Martins, Martins, 2003) Или со други заборови, посилната култура е моќен механизам за насочување на нивното поведение (Deal, Kennedy, 1982). Браун (1998, 226) исто така смета, дека силната организациска култура дава можности на организацијата за постигнување на висока продуктивност од следниве причини:

- силната организациска култура го олеснува усогласувањето на целите;
- силната организациска култура доведува до високо ниво на мотивација на вработените;
- во силна организациска култура подобро се учи од минатото.

Слабата култура, од друга страна пак, означува обратно на силната култура, т.е. членовите на организацијата не се грижат за споделените верувања, вредности и норми (O'Reilly et all., 1991). Членовите на организацијата во слабата култура тешко се

идентификуваат со основните вредности и цели на организацијата (Wilson, 1992). Слабите култури имаат негативно влијание врз вработените, бидејќи тие се директно поврзани со зголемена реорганизација (Harrison, 1993) (види Табела 3)

Табела 3. Споредба помеѓу силна и слаба култура[7]

Силна култура	**Слаба култура**
Вредностите продираат во организацијата	Вредностите се ограничени од страна на повисокото раководство
Деловите на културата испраќаат усогласени пораки	Деловите испраќаат конфликтни пораки
Повеќето вработени можат да раскажуваат за историјата и хероите	Вработените имаат мало познавање за историјата или хероите
Идентификацијата помеѓу сите вработени е силна	Вработените повеќе се идентификуваат со супкултурите отколку со општата организациска култура
Површинските делови на културата се поврзани со верувањата и претпоставките на вработените	Постои незначителна поврзаност помеѓу деловите на културата, верувањата и претпоставките на вработените
Културата има историско проникнување и затоа тоа означува дека постоела во текот на долг период	Културата е неодамнешна и не е добро воспоставена

Идентификувањето на можната врска меѓу организациската култура и приврзаноста кон организацијата може да се бара преку категоризација на организациската култура во четири димензии применети од Харисон и Стоукс (1992): култура на улоги, култура на моќ (власт), култура на достигнувања и култура на поддршка. (види Табела бр.3)

1. Култура на власт: карактеристично е за организациите во кои власта се спроведува од центарот, функционираат во стабилно надворешно опкружување. Контролата е централизирана преку избор на клучни поединци, со неколку правила и процедури и мал степен на бирократија. Власта е заснована на силата и нејзините главни карактеристики се едностран пристап на лидерот, целосна контрола, недостаток на формални правила и прописи во организацијата. Критериум за успех е крајниот резултат, вреднувајќи ги само индивидуалните достигнувања. Смета на силни

[7] Извор: Brenton, AL & Driskill, GW. (2011) *Organizational culture in action: A cultural analysisworkbook*. Thousand Hills: Sage. (Преводот е на авторот).

личности. Оваа димензија се карактеризира со висока формализација и ниска централизација.

2. Култура на улогите: својствени на поголеми бирократски структури кои работат во стабилна надворешна средина. Таквите организации се карактеризираат со силни функционални или специјализирани оддели чии дејности се контролираат од правила и процедури. Постои висок степен на формализација и стандардизација. Се потпира на личности со ориентација кон специјализација и исполнувања според барањата на стандардите. Моќта на лидерот се заменува со структури, системи и работните карактеристики кои се поважни од активните на таквите позиции (Harrison, Stokes, 1992). Оваа димензија се карактеризира со истовремено висока формализација и централизација.

3. Култура на постигнување: Основната карактеристика е моментот на обединување на вработените во организацијата со заедничка визија и цел (Harrison, Stokes, 1992). Карактеристична е за помали организации (фирми) кои работат на динамични пазари или во областа на високата технологија. Ориентирана е кон работата или кон проектот. Нуди висок степен на автономија, оценки преку резултатите и јасни работни односи во групата, со меѓусебно почитување, засновано на можности, а не на возраст и состојба. Погодна е за флексибилни луѓе и уверени во работата, кои ја почитуваат тимската работа, наградите за резултати и согласноста помеѓу индивидуалните и групи цели.

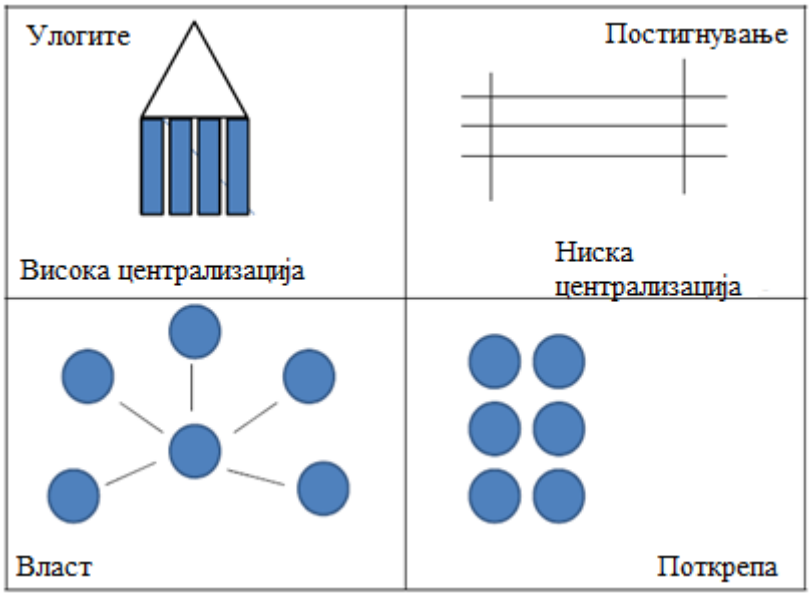
Организации ориентирани кон постигнувањето се места каде што:

- Луѓето споделуваат чувство на неодложност во постигнувањето на корисни цели и вредности; тие чувствуваат дека работат за нешто поголемо од себе;
- Луѓето се чувствуваат посилни и подобри како членови на групата; ова ја зголемува нивната самодоверба;
- Луѓето се управуваат самите себе си, го прават доброволно она што гледаат дека треба да се направи;
- Луѓето не ги добиваат правилата и прописите во начинот на извршување на работата;
- Луѓето работат долги часови без да се жалат;
- Постои висок морал, чувство за „еден за сите“, другарски однос;
- Имаат чувство дека се единствени и различни – или „елитни“ со сопствени, но со силно влијаечки митови и жаргони (Harrison, 1993: 36).

4. Култура на поткрепа: Главната карактеристика е споделената доверба помеѓу поединецот и организацијата (Harrison, Stokes, 1992). На работното место постои атмосфера исполнета со топлина и грижа, а кај луѓето постои чувство дека тие се третираат како човечки суштества, а не само како инструмент за производство. Комуникацијата е понеформална и вербална каде донесувањето на одлуки е нагласено со консензус (Harrison, 1993). Карактеристична е за високотехнолошки и инженеринг организации со мали димензии, кои фунционираат во многу динамична и неодредена средина. Во оваа култура, членовите првенствено ги извршуваат своите цели. Професионалните норми и етика се важни. Погодна е за луѓе, професионалци во својата област. Постои мала хиерархија со ниска формализација и централизација.

Теоретскиот модел за дијагностицирање на организацискатa култура, претставен преку фигурата, покажува дека четирите димензии на ориентација на културата се мерат преку два режима на работа: формализација и централизација, а режимот на работа се мери преку ниска и висока скала.

Слика 3. Модел на организацискатата култура[8] (Harrison, Stokes, 1992)



Организацискатa култура преку споделување на целите, обуката и развојот на вработените, и преку силно изразување и поттикнување на вработените со идентификацијата со работата, со што се создава силно чувство на взаемна припадност

[8] Извор: Harrison, R. & Stokes, H. (1992) *Diagnosing Organizational Culture*. Amsterdam: Pfeiffer & Company. (Преводот и адаптацијата се од авторот).

и длабоко мотивирана здруженост, дејствува врз приврзаноста (оддаденоста) на вработените во организацијата, и друго значајно нешто е тоа што „споделување на вредностите помеѓу вработените во организацијата, кои помагаат на организацијата да ги исполни навидум спротивставените цели“.[9] Споделените вредности ги намалуваат разликите и ги обединуваат вработените во општата организациска култура. Силните вредности, кои стануваат дел од вредностите на секој вработен, даваат доверба на организацијата да им обезбедува повеќе власт на своите вработени, со што се насочуваат напорите на вработените да придонесат за доброто на организацијата.

Но, сето ова што е напишано дотука, нема да ја исполни целта на насловот „Организациска култура – фактор на мотивирачки влијанија и регулатор на приврзаноста (посветеност) на вработените во организацијата“ доколку не се разјасни односот или моментот на вкорпорирањето на приврзаноста (посветеност, лојалност, оддаденост) во општиот процес на мотивација.

Приврзаноста (ангажираност) и мотивацијата се различни, но сепак поврзани концепции. Одредени автори (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004, 991–1007) претпоставуваат дека приврзаноста е еден од елементите на мотивацијата, но од интегрирањето на теориите за приврзаноста и мотивацијата, се добива подобро разбирање за двата процеса, како и во поведението на вработените на работното место. Со цел за обезбедување на заедничка теоретска рамка или концепт за интегративна рамка на приврзаноста и мотивацијата, се понудуваат теоријата на Лок (1991, 1997), и моделот на Мајер и Херскович (Meyer, Herscovitch, 2001) кои вклучуваат неодамнешни теории и истражувања кои се однесуваат на многу форми и се фокусираат на приврзаноста кон работното место.

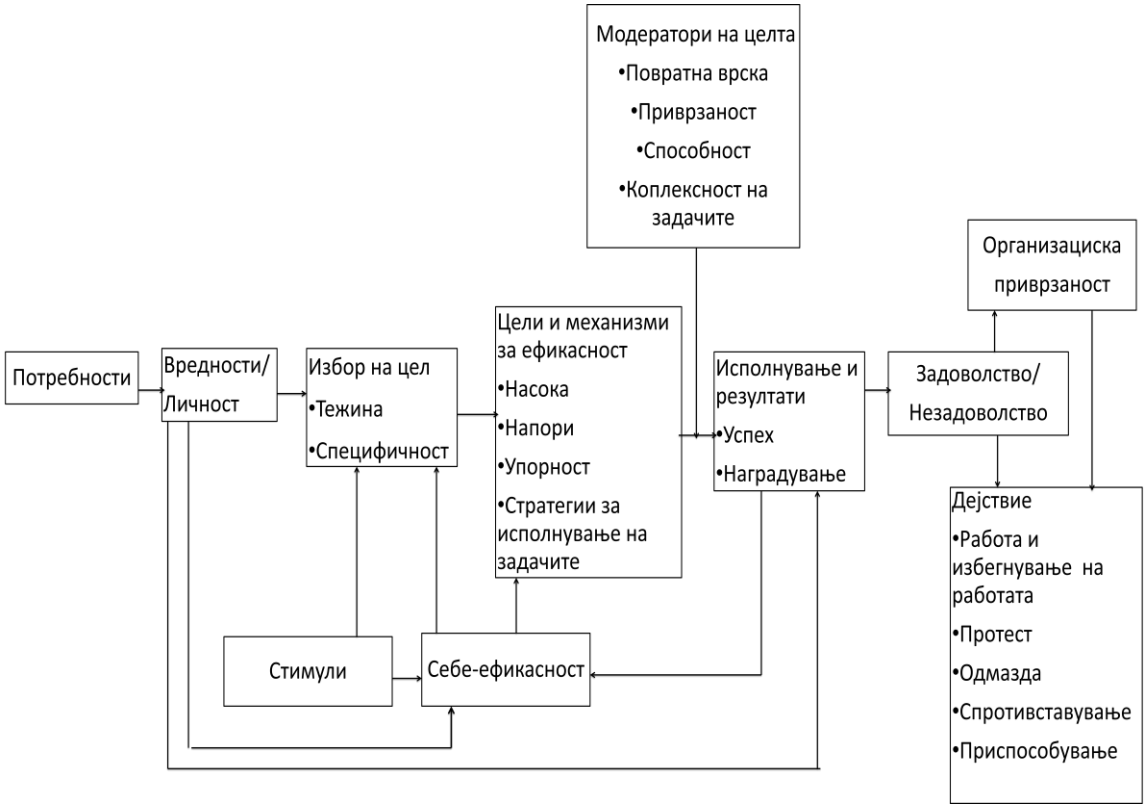
Во литературата постои широк спектар на концепции кога се разгледува концептот на мотивацијата во организациите. Така концепцијата на мотивацијата се опишува и како „една од основните грижи на современтите организациски истражувања“ (Baron, 1991, 1–8). За Врум (1964) тоа се „психолошките процеси кои предизвикуваат возбуда, насока, континуитет на доброволни дејствија, кои се насочени кон некаква цел“. Од сите овие дефиниции, разбираме дека мотивацијата е еден постојан, континуиран процес кој започнува со потребите, продолжува кон насочено кон целта однесување и завршува со задоволување на потребите.

[9] Повеќе за тоа: Розабет Мос Кантър, стр. 110, во Котлър, Ф. (2010) *Маркетинг 3.0* . София: Локус.

Пиндер (1998) ја опишува мотивацијата за работа како „збир на внатрешни и надворешни сили кои иницираат однесување поврзано со работата, ја дефинираат формата, насоката, интензитетот и времетраењето“. Во дефиницијата на Пиндер постојат две карактеристики: прво, мотивацијата е идентификувана како тонизиран елемент, т.е. поттикнува дејствија кај вработените; и второ, оваа сила е од важност за обликот, правецот, интензитетот и времетраењето на однесувањето. Тоа објаснува зошто вработените се мотивирани за постигнувања, на кој начин тие ќе се обидат да го постигнат тоа, колку напорно тие би работеле за да го направат тоа и кога би завршиле со исполнувањето.

Лок (1991, 1997) забележува дека секоја од различните теоретски ориентации нуди уникатна перспектива и тие можат да бидат комбинирани во процесот на формирање на заеднички модел. Моделот на Лок обезбедува одлична основа за интегрирање на мотивацијата и приврзаноста (ангажираноста). (види Слика 4.)

Слика 4. Процес на мотивација[10]



[10] Извор: “The Motivation to Work: What We Know” by E. A. Locke, in *Advances in Motivation and Achievement*, Vol. 10, M. L. Maehr & P. R. Pintrich (Eds.), p. 402. (Преводот и адаптација се од авторот).

Приврзаниците на теоријата за поставување на целите тврдат дека целите за да бидат успешни, треба да бидат конкретни и предизвикувачки. Мноштво од проучувањата, студии (Locke, Latham 2002, 2006), откриваат дека специфичните и предизвикувачки цели мотивираат далеку подобри исполнувања. Уште многу одамна Микеланџело изјавил: „Најголемата опасност за повеќето од нас не се состои во високо поставените и пропуштени цели, туку во премногу ниско поставените и постигнати цели“ (Фъорстер, Кройц, 2009, 203–216). Високите и тешки цели сè повеќе стануваат обврска, а не елемент од доброволно исполнување. Вработените како поединци или како членови на организацијата ќе бидат успешни само кога постојано ќе се стремат кон високо поставените цели. Питер Дракер, гуруто во менаџментот, вели: „Поголемиот дел од она што го нарекуваме менаџмент, се состои во нашата задача да им отежнуваме на луѓето при извршувањето на нивните должности“. Едвин Лок идентификува сет од модераторски услови кои се неопходни за постигнување на целта: повратна информација, посветеност на целта, способност, и комплексноста на задачата. Поставувањето на целта е приод кон објаснување на процесот на мотивација кој се воведува како техника за нејзино зајакнување и станува една од најпопуларните и прифатливи теории со директни докази и применливост во организациската средина (Pinder, 1998, Spector, 2003). Таа се заснова на претпоставката дека намерите или начинот на кој луѓето размислуваат за себе и за нештата, ја откриваат мотивација, а исполнувањето се зголемува кога учествуваат во определувањето на јасни, конкретни и остварливи цели (Locke, 1968; Locke, Latham, 1990, во Илиева, 2009). Вредностите се во основата на процесот на мотивација и влијаат врз емоциите и желбите кои наоѓаат одраз во целите и намерите на личноста. Вредностите нè раководат и мотивираат и тие се одговорот на прашањето: „Што е најважно?“ Личните основни вредности опфаќаат она што е најважно за нас дома, а професионалните – на работното место. Кога двете работи се совпаѓаат, вредностите се преклопуваат. Тие се основа на визијата, мисијата и организациските цели. Според Лок (Locke, 1968, Locke, Henne, 1985) индивидуалните цели се механизам кој ги доведува мотивите во дејствие. Теоријата за поставување на цели или мотивацијата преку цели обично се поврзува со Едвин Лок (Locke, 1968, Locke and Latham 1984, 1990), иако идејата за овој вид мотивација е уште од времето на Ф. Тејлор (Неговата желба била да утврди колку труд може да вложи еден работник, ако извршува одредена задача) (Питер Дракер, 1954, Левин, 1935, во Ригио, 2003).

3.3. Целите како регулатор на човековото поведение и односот кон задоволството од работа

Целите се регулатор на човековото поведение, кое се состои од внатрешен и надворешен аспект. Внатрешно тие се идеи (екстремни желби), а надворешно тие се однесуваат на предметот на дејствие за постигнување на идејата. Цел е посакуваната идна состојба, за која сметаме дека можеме да ја постигнеме врз основа на сопствени активности за одреден временски период.

При формулирањето на индивидуалните цели треба да се раководиме и да ги имаме предвид трите прашања:

1. Содржина: - Што треба да постигнеме?;
2. Проценка: - До кој степен целите поставени во содржината ќе бидат постигнати?, и
3. Време: - Кога треба да ја постигнеме целта?

Еден заклучок на Аристотел гласи: „...сите активности на човекот се целно насочени, тој е среќен само тогаш кога прави нешто што го води кон желбата“, а според В. Франкл[11] „Среќата е постепена реакција на еден идеал или на една достојна цел“. Но, во управувањето на организациите треба да се обрне внимание на нешто друго во одредувањето на целите – дека целта е нешто сосема различно од желбата. Таа потребно е да биде јасна, конкретна, лесно и брзо објаснета на друг човек, да е мерлива и разбирлива.

Поставувањето на целите има четири механизами на мотивација (Bryan and Locke, 1967; LaPorte and Nath, 1976; Locke and Latham, 2002; Locke et al., 1981). Првиот мотивационен механизам е дека „овие цели, кои се лично осмислени и интересни, имаат способност да го фокусираат вниманието на поединецот на она што е важно, а кое е од значење (Locke, Bryan, 1969, in Locke et al., 1981). Вториот механизам за мотивација е изразен од енергетската функција на целите, или, со други зборови, повисоките цели доведуваат до поголем напор за нивното исполнување отколку ниско поставените цели (Bryan, Locke, 1967). Третиот механизам се однесува на континуитетот на постојаноста на целите. Постојаност означува дека се потребни многу напори за одредена задача во одреден временски период (LaPorte, Nath, 1976). Последниот механизам на мотивација е во директното влијание на активностите кои

[11] Цит. по Франкал, Виктор – познат австриски психијатар и невролог, во „Как да постигаме целите си“ и „Следи вместо пепел“ од Фьорстър, А. и Кройц, П. (2009) София: Еастра

водат до возбуда, откривање и користење на знаењето и стратегиите (Wood, Locke, 1990 in Locke and Latham, 2002).

Во центарот на процесот на мотивација е поставувањето на целите. Мотивацијата како феномен се базира на: а) потребите на поединецот; б) целите кон кои се стреми. За процесот на мотивација, може да се каже дека во наједноставната форма започнува со свесно или несвесно идентификување на незадоволената потребност. Следува поставувањето на целта, преку која поединецот верува дека ќе ја задоволи таа потреба, и прифаќањето на насоката на дејствување за постигнување на зацртаната цел, задржувајќи ја мотивациската функција на организациската култура, дека таа го „мотивира изборот на лични и групни цели и е важен критериум при поставувањето на хиерархијата од заедничките цели и задачи“. Познавањето на организациската култура дава јасност за тоа што е и она што не е една организација. Организациите и организациските теории се културно условени. Во одреден дел од истражувањето на меѓусебната зависност помеѓу културата – теориите за мотивација, се претпоставува дека и теориите за мотивација се културно пристрасни.

Разгледувајќи ја културата како повеќе аспектна (овде се имаат предвид различните видови култури, во кои доминираат различни вредности и норми кои се утврдени со текот на времето) и мотивацискатa улога на организациската култура ќе варира во различни организации. На ист начин и мотивацијата за успех на личноста во нејзината дејност во голема мерка е културно определена. Меѓусебното влијание помеѓу организациската култура и поставувањето на целите е од особена важност. Организациската култура преку социјализација, идентификација, селекција на кадри влијае врз лојалноста на сопствените членови и ја мотивира организацијата да ја постигне својата мисија. Организациската култура преку етичкото поставување на целите воедно е и двигателот на мотивацијата на вработените кон повисока ефикасност. Организациската култура ги мотивира вработените, особено преку техники за збогатување на работата и зајакнување на должностите и одговорностите на вработените преку програми за модификација на организациското поведение, како што е, на пример, техниката на управување преку целите која многу често се користи како интервенција за организацискиот развој. Организациската култура и стратегија работат во тандем. Градењето на организациската култура вклучува во себе активности како колективен стремеж кон заедничката цел, насочување на внатрешната конкуренција помеѓу вработените, обезбедување на континуитет, го помага привлекувањето, задржувањето и професионалната реализација на своите вработени. Стратегијата и

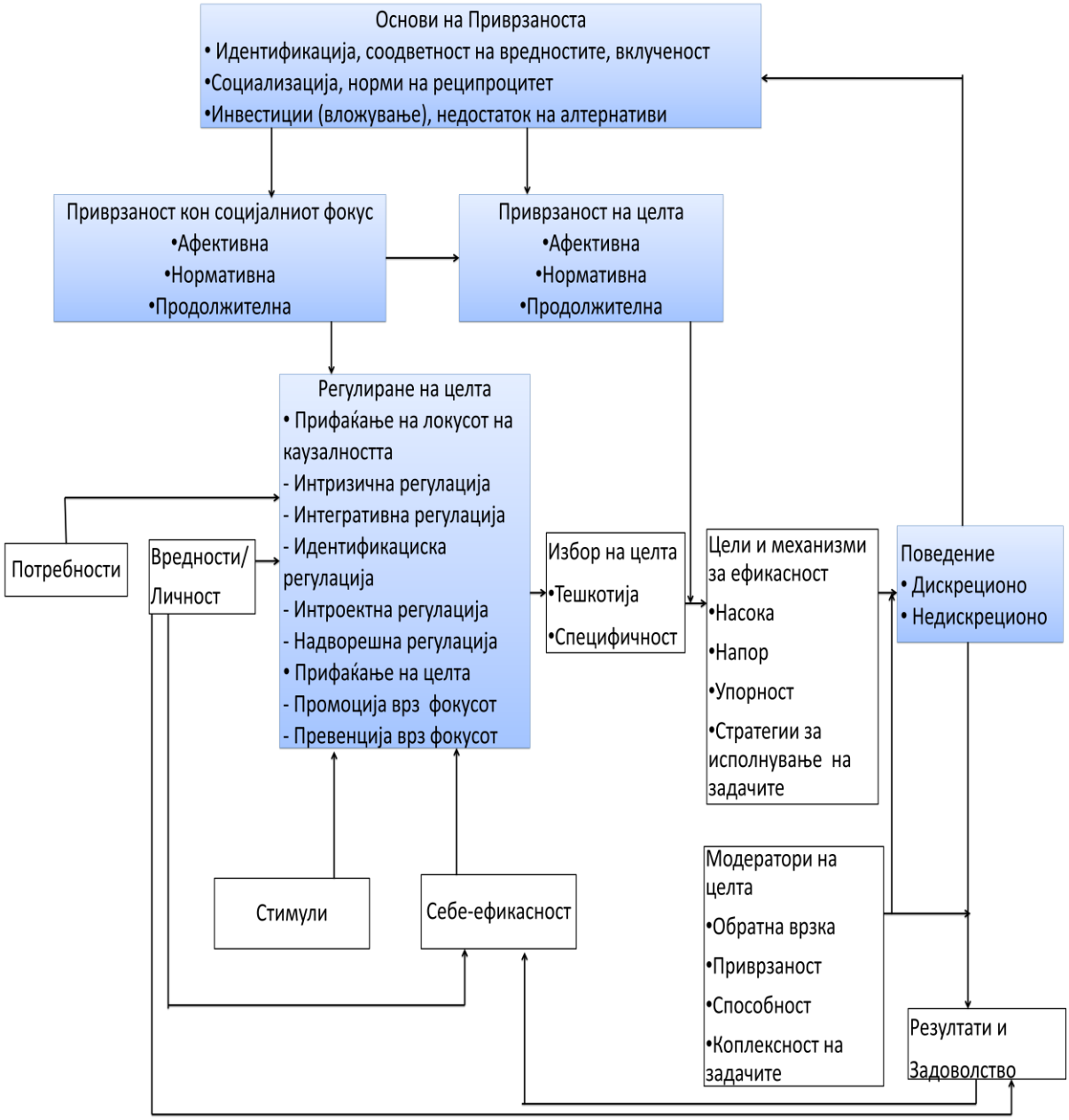
културата имаат голем придонес за успехот на организациите. Стратегија само по себе не може да се реализира доколку не е поддржана од организациската култура. Така, може да се потврди дека на организациската култура, исто така, може да се гледа како на стратегија за опстанок. Треба да се има на ум дека нема добри или лоши култури – има соодветни или несоодветни за целите и стратегијата на организацијата.

За приврзаноста кон организацијата како процес веќе имаме објаснето во текстот, изнесовме неколку од многуте дефиниции, но за разјаснување на врската помеѓу приврзаноста и поставувањето на целите ќе се задржиме на следната дефиниција: „Приврзаноста е сила која го поврзува човекот кон начинот на дејствување кој е од значење за одредената цел“ (Meyer, Herscovitch, 2001).

Споредувајќи ги дефинициите за мотивацијата и приврзаноста, ангажираноста открива очигледна сличност. И двете дефиниции се опишани како тонизирачки сили со последици за поведение. Пиндер (1998) ја опишува мотивацијата како сет од тонизирачки сили, а Мејер и Хершковиќ (2001) ја дефинираат приврзаноста како сила која го поврзува човекот кон начинот на дејствување. Ова означува дека мотивацијата е поширок поим од приврзаноста и приврзаноста е еден фактор од многуте тонизирачки сили кои придонесуваат кон мотивирано однесување.

Авторите кои го предлагат овој интегриран модел на мотивацијата и приврзаноста, базиран на теоријата на Лок, го модифицирале моделот за нивните цели. За опишување на модификациите на моделот на Лок, истите автори како појдовна точка го поставуваат: а) третманот на мотивацијата како мултидимензионален поим и б) разграничување помеѓу недискреционото и дискреционото однесување (поведение). Кон создавање на овој интегративен модел авторите ги вклучуваат Теоријата на самоопределување (Self-Determination Theory, Deci, Ryan, 1985), и Регулаторна теорија на фокусот (Higgins, 1997, 1998). Овие автори собрале повеќе теории заедно во еден модел. Или на Теоријата на Лок (види: Фигура -) – и останатите нови четири концепции надградени врз мотивациониот модел на Лок: Регулирање на целта, Целна приврзаност, Основите на приврзаноста и Приврзаност кон социјалниот фокус, како и разграничувањето на однесувањето како дискреционо и недискреционо.

Слика 5. Интегриран модел на мотивација и приврзаност[12]



[12] Извор: Meyer, P. J., Becker, E. T, Vandenberghe, C. (2004) *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model.* Journal of Applied Psychology.Vol. 89, No. 6, 991–1007. (Преводот е на авторот).

4. МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

4.1. Проблем на истражување

Како во не така далечното минато, така и во современите односи и тоа како голем простор добива и се потенцира неопходноста од културата и нејзината примената од раководителите како еден од водечките фактори за тоа колкаво е влијанието на организациската култура врз задоволството од работата.

Менаџментот со човечки ресурси при конкретна организациска поставеност најчесто се води од постоечките норми и правила како во државата така и во самата организација. Најчесто нормите можат да бидат пишани но исто така доста големо влијание во целокупниот однос и процес имаат етичкиот кодекс и етиката во организацијата. Секоја организација мора да ги почитува и практикува правата и правилата кои произлегуваат во работнаа средина како би се почитувале и ценеле вредностите кои произлегуваат од самиот кодекс.

Во контекст на креирање на прифтлива и посакувана работна средина се јавува проблемот на истражување :

Дали влијанието на организациската култура игра улога врз задоволството од работата ?

4.2.Предмет и цели на истражувањето

Ова истражување е базирано врз поставениот проблем во истражувањето, така што истражувањето се однесува на вработените и раководителите во конкретна универзитетска средина во Република Северна Македонија, кај кои се испитуваат ставовите за меѓучовечките односи, односно за појавата и менаџирањето со задоволството од работата помеѓу вработените во универзитетската средина.

Предмет на истражувањето претставува да се утврди во кои сегменти треба да се стави акцентот и да се имплементира практиката од страна на раководителите во организациите во Република Северна Македонија, а при тоа и да се допринесе кон креирањето на чувството на припадност и задоволство од работата во една средина.

Постигнувањето на целта на предметот на истражувањето е извршено со помош на обработка и собирање на податоци, врз база на кои се добиени информации

за нивото на работна атмосфера во организациите во Република Северна Македонија и на кој начин се создаваат услови за истото.

Овој магистерски труд носи неколку цели во своето истражување, притоа од сите поставени цели се креира рамка на конкретен заеднички засебен интерес, што претставува воспоставување на еден модел за создавање на прифатливи услови за формирање на хармонична работна атмосфера во секоја работна средина, конкретно во нашиот случај во универзитетската работна средина.

4.3.Истражувачки хипотези

Водејќи се од претставениот проблем во магистерскиот труд и согледувајќи ја важноста и значењето од задоволството како важен услов за успешно реализирање на работењето и развивање на работните организации, со истражувањето треба да се утврди на какво ниво е внатрешната соработка и организациската култура, и како тоа влијае врз задоволството од работата во конкретната работна средина.

Според претставениот проблем на истражувањето во овој магистерски труд произлегува една главна хипотеза како и две посебни хипотези, врз кои се одвиваше и целото истражување и од каде што се користени конкретни насоки.

ГЛАВНА ХИПОТЕЗА:

ДОКОЛКУ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА Е НА ВИСОКО НИВО, ТОГАШ ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА ВО УНИВЕРЗИТЕТСКАТА СРЕДИНА ЌЕ БИДИ ГОЛЕМО

Посебни хипотези:

Врз основа на главната хипотеза за нејзино докажување поставени се две посебни хипотези:

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1:

ДОКОЛКУ СОРАБОТКАТА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА Е НА ВИСОКО НИВО, ТОГАШ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА Е ГОЛЕМА

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 2 :

ДОКОЛКУ ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА Е НА ВИСОКО НИВО, ТОГАШ ЕФИКАСНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА Е ГОЛЕМА

3. Методолошка рамка на истражувањето

Изборот на методи во магистерски труд е одреден со природата на проблемот и целта која е изнесена претходно во истражувањето. При изработката и формулирањето на магистерскиот труд паралелно се користени емпириско-кабинетски методи за анализа. Исто така користени се методите на индукција и дедукција на користената литература, методот на анализа и синтеза во делот на теоретските податоци.

Во контекст на класификација на научните методи, користени се :

- ***Основни методи***;
- ***Општонаучни методи*** (статистичка метода, хипотетичко – дедуктивна) и
- ***Посебни методи***.

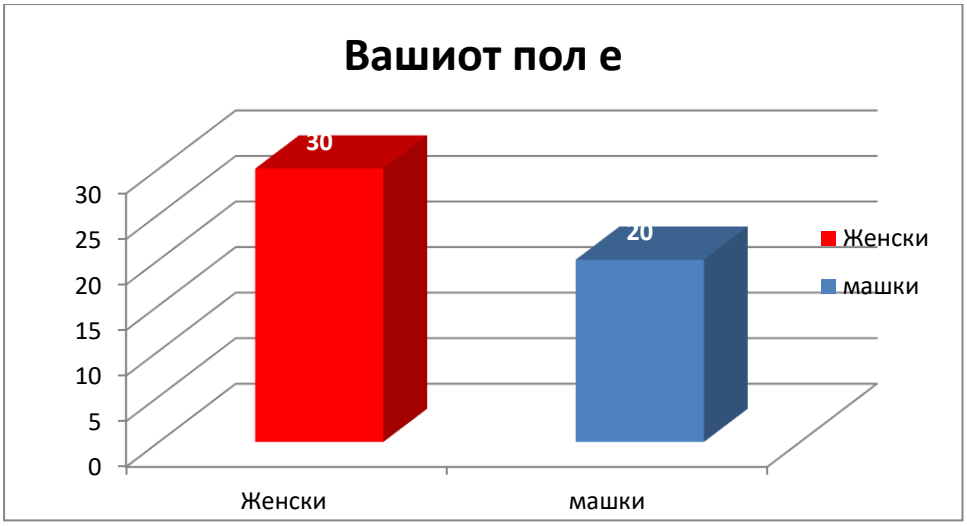
Статистичките податоци кои се добиени од направеното истражување беа обработени со Microsoft Office пакетот, а потоа направено е нивно табеларно и графичко прикажување.

4. Испитаници во истражувањето

Истражувачкиот дел кој е претставен во анкетен прашалник конципиран во три дела при што првиот кој е општ дел е составен од 6 прашања, вторниот дел е составен од 11 прашања кои се однесуваат на внатрешната соработка и организациската култура, и третиот дел кој е составен од 15 прашања во насока на задоволството од работата е спроведен во универзитетски работни организации во Република С. Македонија. Испитаниците од двата пола и од повеќе возрасни групи претходно беа известени за составот но и која е целта на анкетниот прашалник кој со нивна помош ќе биде спроведен.

Анкетниот прашалник за потребите на магистерскиот труд го пополнаа 50 испитаници.

Обработените одговори кои се однесуваат на полот на испитаниците се прикажани на графикон 1.

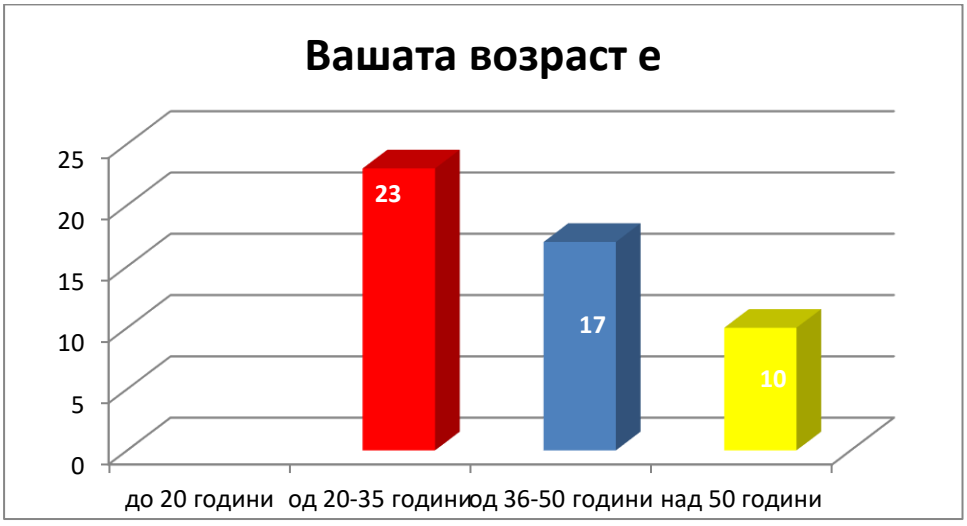


Графикон број 1– Пол на испитаниците

Од добиените одговори кои се прикажани на првиот графикон се гледа дека половата поставеност е со блага наклонетост кон женската страна од кои 30 одговори односно 60% се на таа страна за разлика од 20 или 40% кои се машки.

На следниот графички приказ може да се види како е поставена возрасната група на испитаниците. Од понудените 4 одговори нема испитаници кои одговориле дека се на возраст до 20 години, 20 % или 9 испитаници одговориле дека се на возраст над 50 години. Од останатите 41 испитаник, 46% или 23 испитаници одговориле дека се на возраст од 20 до 35 години, а 34% или 18 испитаници дека се на возраст од 36 до 50 години.

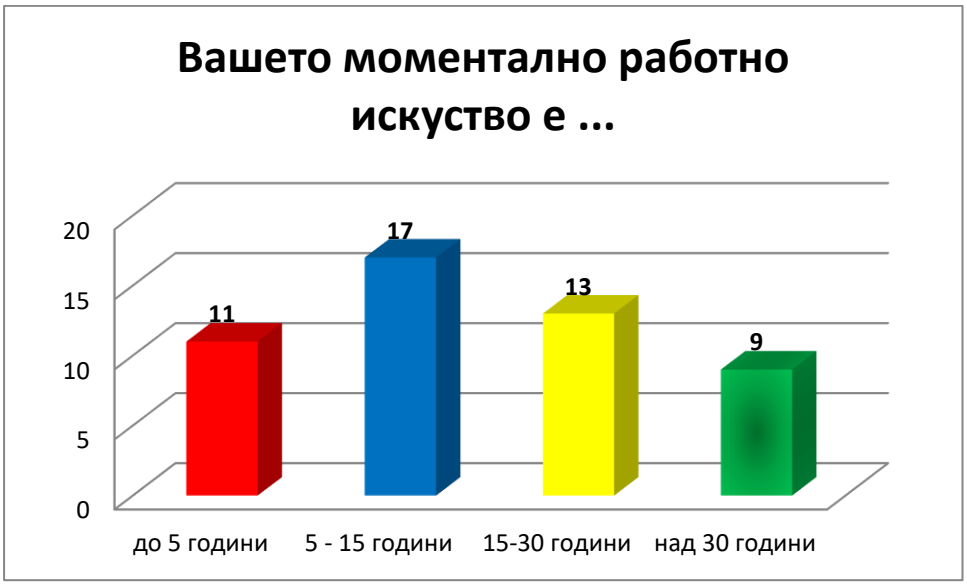
Со обработените одговори се добива впечаток дека работната организација е со релативно млад вработен кадар.



Графикон број 2 – Возраст на испитаниците

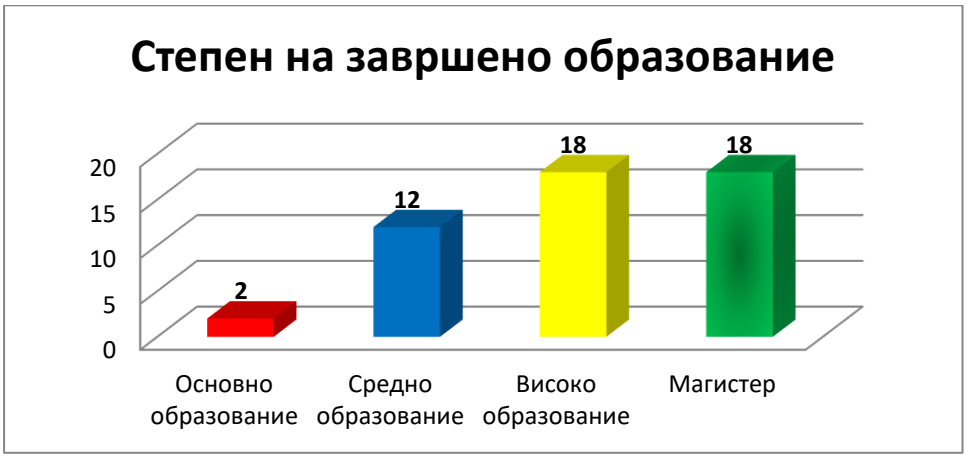
На следниот графички приказ е претставено моменталното работно искуство на анкетираните испитаници. На чие прашање имаа понудени повторно 4 одговори при што споредбено со претходниот график се гледа дека одговорите во голема мера се совпаѓаат едни со други.

И тоа : над 30 години работно искуство одговориле 18% односно 9 испитаници, а од 15 до 30 години работно искуство имаат 26% односно 13 испитаници. Додека 17 односно 34% од испитаниците одговориле дека се со работно искуство од 5 до 15 години, а зад себе искуство до 5 години носат 22 % односно 11 испитаници.



Графикон број 3- Моментално работно искуство

На 4 прашање од првиот дел на анкетниот прашалник кое се однесува на образованието на испитаниците, податоците од обработените резултати графички се претставени на следниот графикон.



Графикон број 4 – Степен на завршено образование

Со основно образовние се 2 односно 4% од испитаниците, средно образование имаат 12 односно 24% од испитаниците, високо образование 18 односно 36% од испитаниците, додека со научно звање магистер се 18 испитаници односно 36% од вкупниот број на испитаници.

На петтото прашање од првиот дел на анкетниот прашалник кое се однесува на мотивот за професионалниот ангажман беа понудени 4 конкретни и еден општ одговор при што можност за градење кариера гледаат 13 односно 26% од испитаниците, финансиските мотиви официјално им се приоритет на 17 односно 34% од испитаниците, а задоволството од работата како опција го избраа 14 односно 28% од испитаниците, додека моменталната работна позиција им е единствена понудена опција или друг одговор би преферирале 6 односно 12% од испитаниците.

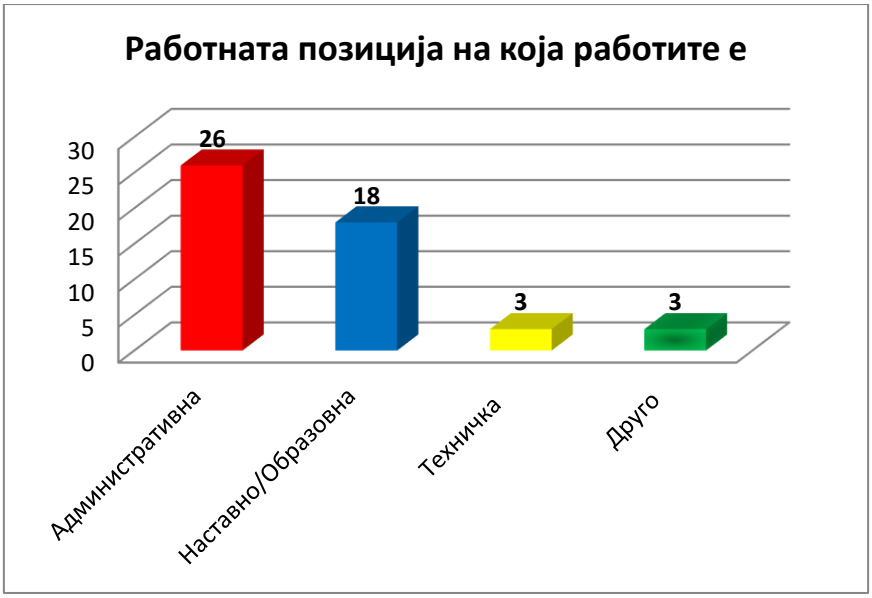
Добиените одговори кои беа статистички обработени се претставени на следниот графички приказ.



Графикон број 5- Мотив за избор на моменталното работно место

На последното прашање од општиот дел во анкетниот прашалник кое се однесува на моменталната работна позиција на испитаниците се добиени следните резултати и тоа : административна работна позиција имаат 26 односно 52% од испитаниците, во наставно/образовниот процес се вклучени 18 односно 36 од испитаниците, додека во техничката служба и графата друга работна позиција ја одбраа по 3 испитаници вкупно 6 или 12% од вкупниот број на анкетирани.

Обработените податоци се прикажани на следниот графички приказ.



Графикон број 6- Моментална работна позиција

Заклучно со шестото прашање се затвора општиот дел од анкетниот прашалник, кој има за цел да се претстави почетната слика на работната средина која е земена како примерок на испитување.

Согласно добиените резултати може да се заклучи дека организацијата располага со потребниот работен персонал, соодветен според возраста и работната позиција вклучително и искуството од минати и моментални работни позиции кои и тоа како играат голема улога не само во развојот и успехот на работниот процес, туку и во придонесување кон развојот на самата организација.

Вториот дел од анкетниот прашалник спроведен врз 50 испитаници е составен од 11 прашања на кои анкетираните имаа можност да заокружат еден од седумте понудени одговори според тоа како тие мислат дека е правилно или како на нив се одразува внатрешната соработка и организациска култура во работната средина.

Скалата на оценување се движи од 1 до 7, при што бројот 1 се однесува за целосно несогласување или негативен одговор, додека бројот 7 претставува целосно согласување или максимално позитивен одговор.

Добиените одговори на првото прашање од вториот дел од анкетниот прашалник кое се однесува на нивото на организациона култура во работната средина се претставени на графичкиот приказ кој следи. При што 4 испитаници односно 8% сметаат дека е на ниско ниво, 21 односно 42 % од испитаниците се со средно позитивно мислење, а 25 односно 50% од испитаниците имаат високо и позитивно мислење.



Графикон број 7 – Нивото на организацискатa култура во работната средина

На второто прашање кое се однесува на тоа дали работната атмосфера во организацијата е на високо ниво, добиените одговори општо гледано се речиси слични со одговорите на претходното прашање, но детално кога ќе се погледнат секоја бројка игра различна улога.

Обработените резултати се претставени во следниот графички приказ.

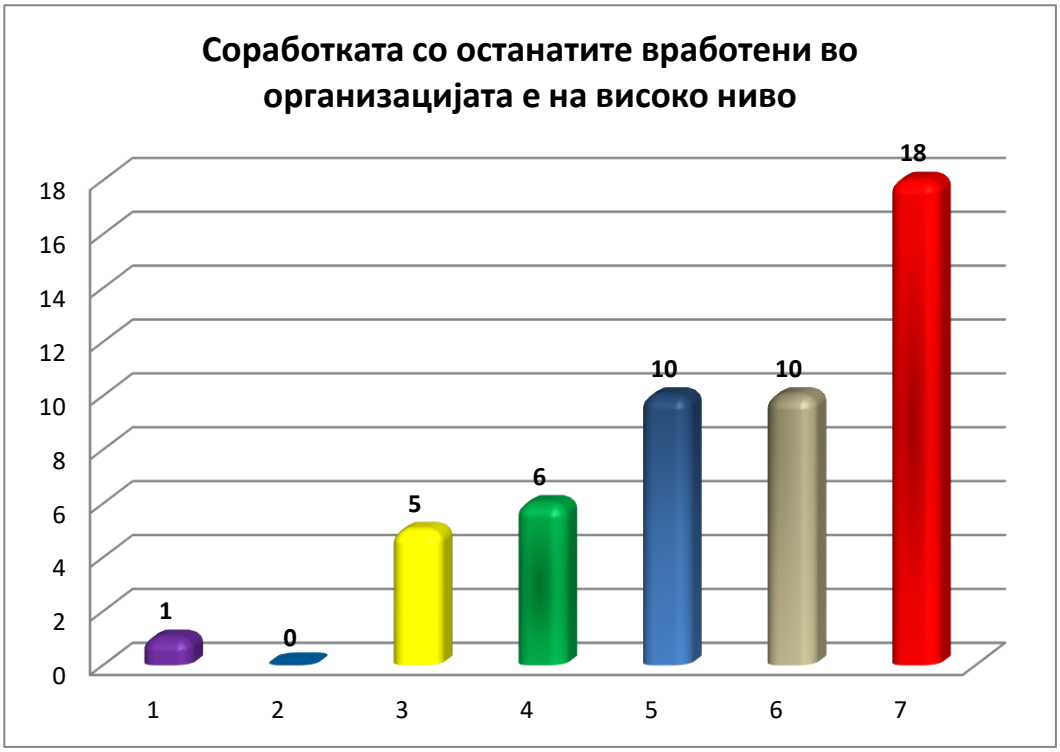


Графикон број 8 – Работната атмосфера во организацискатa средина

Од вкупниот број на испитаници 2% сметаат дека воопшто не постои работна атмосфера, а 10% односно 5 испитаници сметаат дека работната атмосфера е на ниско ниво, 14% односно 7 испитаници се во двоумица и го обележале средиштето во понудените одговори, додека 25 испитаници односно 46% сметаат дека има солидно ниво на работна атмосфера, а 28% односно 14 испитаници сметаат дека работната атмосфера е на многу високо ниво.

Нивото на соработка со останатите вработени во организацијата е третото прашање од овој дел на анкетниот прашалник кое според обработените одговори ги носи следните заклучоци и тоа : 2% односно 1 испитаник воопшто не остварува соработка со останатите вработени, 22% односно 11 испитаници се на средиштето од понудените одговори, додека 40% односно 20 испитаници сметаат дека имаат соработка на високо ниво, а 36% односно 18 испитаници сметаат дека нивната соработка со останатите во организацијата е на многу високо ниво.

Презентираните резултати се претставени на следниот графички приказ.

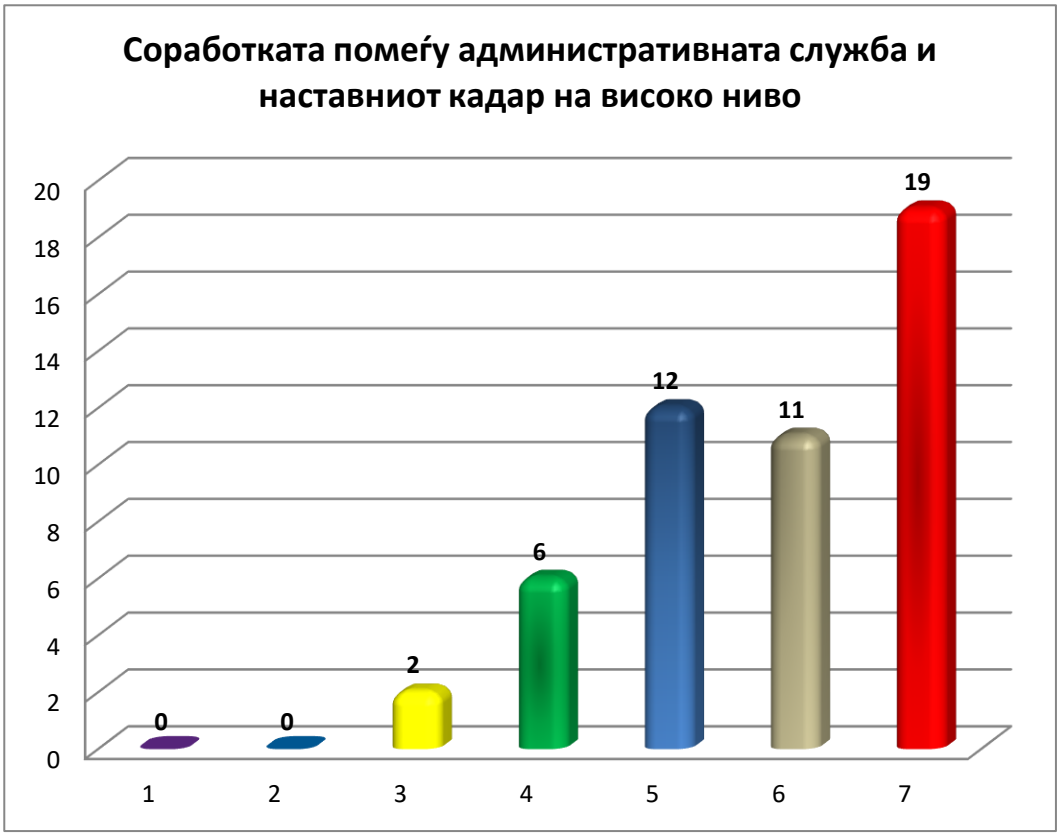


Графикон број 9 – Ниво на соработка со останатите вработени во организацијата

Четвртото прашање кое се однесува на соработката помеѓу административната служба и наставниот кадар од понудените одговори 2 останаа без ни едно мислење што во случајот е позитивно, во продолжение ќе видиме зошто е тоа така.

Од вкупниот број на анкетирани, 2 односно 4% сметаат дека соработката не е лоша, а 6 односно 12% од испитаниците се вбројуваат на позитивната страна од одговорите, додека 23 односно 46% сметаат дека има позитивно високо ниво на соработка, а 19 односно 38% од испитаниците чувствуваат дека има многу високо ниво на соработка помеѓу административната служба и наставниот кадар.

Обработените податоци се прикажани на следниот графички приказ.



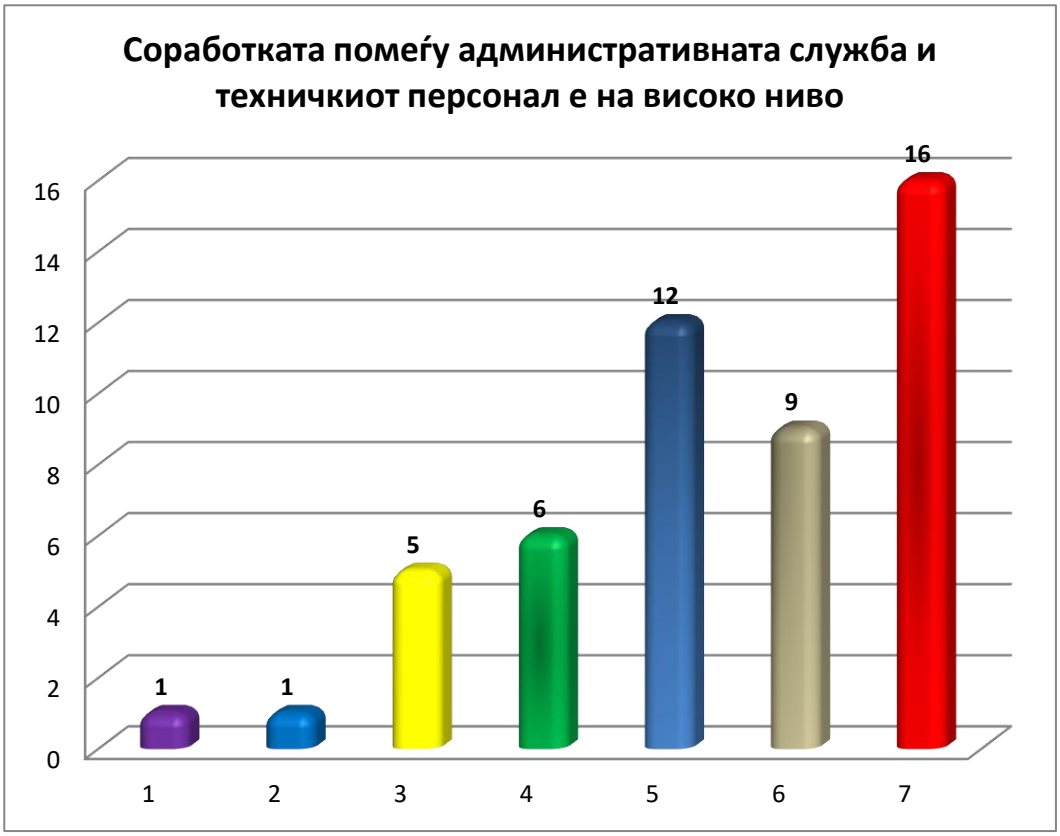
Графикон број 10- Ниво на соработка помеѓу административната служба и наставниот кадар

Од претставениот графички приказ се гледа дека анкетираните сметаат дека нивото на соработката помеѓу административната служба и наставниот кадар е на задоволувачки високо ниво.

На петтото прашање од вториот дел од анкетниот прашалник кое се однесува на нивото на соработката помеѓу административната служба и техничкиот персонал добиени се подолу прикажаните резултати.

Од вкупниот број на испитаници 2% односно 1 испитаник смета дека воопшто нема соработка, 1 испитаник смета дека соработката е на многу ниско ниво, додека 22% односно 11 испитаници се рангираат во средишниот круг на одговори, а 42 % односно 21 испитаници се вбројуваат во позитивните одговори од кои 9 сметаат дека соработката е на високо ниво, додека 32% односно 16 испитаници сметаат дека соработката помеѓу административната служба и техничкиот персонал е на многу високо ниво.

Обработените податоци се прикажани на следниот графички приказ.



Графикон број 11 - Ниво на соработка помеѓу административната служба и техничкиот персонал

И покрај неколкуте негативни ставки во последниот графикон, повлијателно е мислењето на големиот процент на оние кои сметаат дека соработката помеѓу овие две служби е на високо ниво.

На следното прашање кое се однесува за нивото на соработка и размената на информации помеѓу Наставно Научниот Совет и универзитетските служби добиени се следните резултати.

Од вкупниот број на анкетирани, 9 испитаници или 18% сметаат дека постои средно кон позитивно ниво на соработка, а 23 испитаници односно 46% сметаат дека соработката е на солидно до високо ниво, додека 18 испитаници односно 36% од анкетираните велат дека соработката помеѓу ННС и универзитетската служба е на многу високо ниво.

Обработените податоци се претставени на следниот графички приказ.

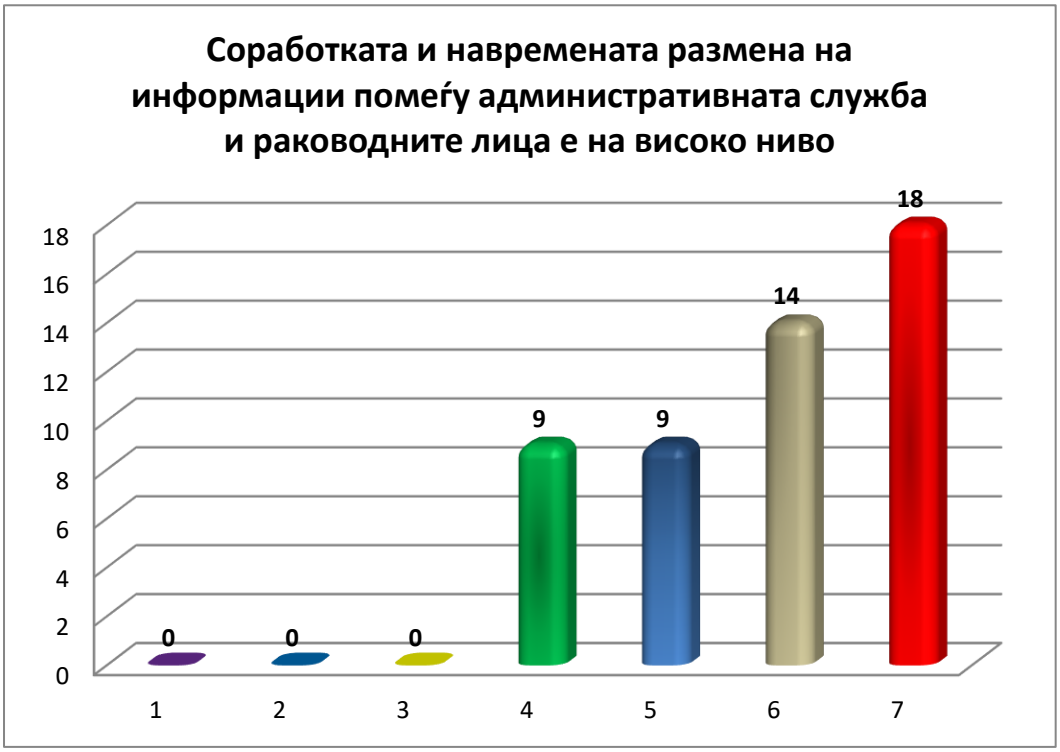


Графикон број 12- Ниво на соработка помеѓу ННС и универзитетските служби

Од претставените резултати може да се заклучи дека нивото на соработка помеѓу универзитетската служба и ННС е на високо ниво со 64% позитивно мислење од анкетираните испитаници.

Речиси идентични одговори имаме и на следното, седмото прашање од вториот дел на анкетниот прашалник кое се однесува на соработката и навремената размена на информации помеѓу административната служба и раководните лица во универзитетската средина.

Обработените податоци се прикажани на следниот графички приказ.



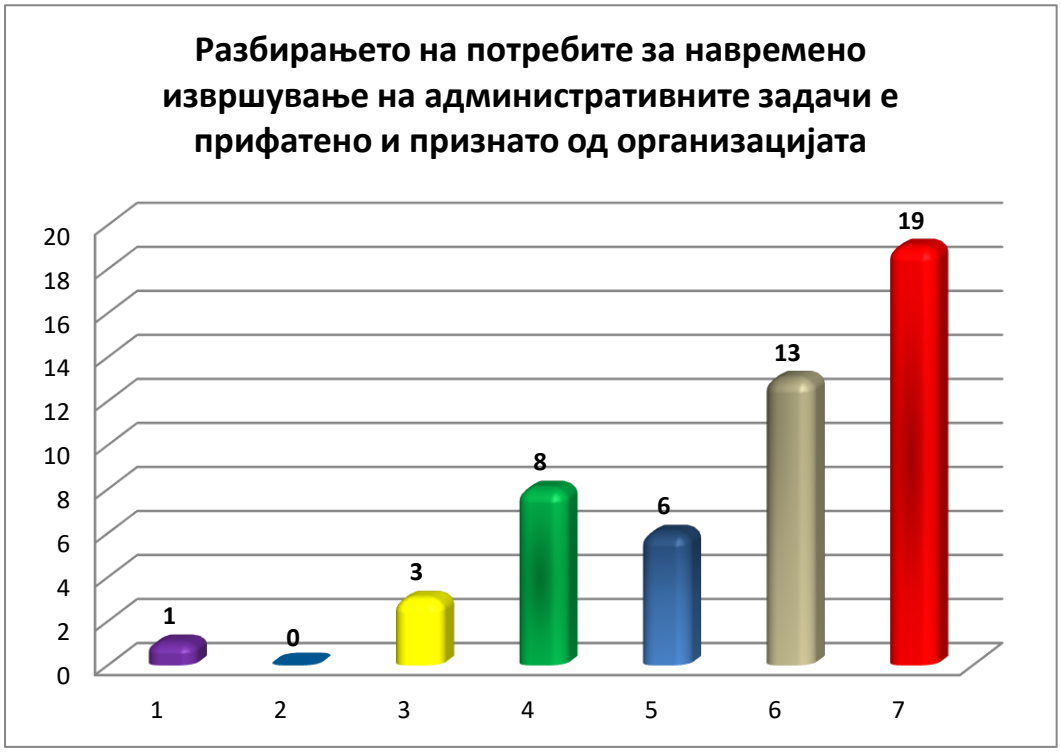
Графикон број 13 – Ниво на соработка и навремена размена на информции помеѓу административната служба и раководните лица

Од претставените резултати се гледа идентичноста во добиените одговори на шестото и седмото прашање од овој дел на анкетниот прашалник. При што 18 односно 36% од испитаниците се согласуваат на средно кон високо ниво на соработка, додека 18 од вкупно 32 испитаника сметаат дека соработката е на многу високо ниво или 36% од вкупните 64% кои сметаат дека соработката е на високо ниво.

Но и покрај идентичноста во бројките, забелешката односно разликата помеѓу овие два обработени одговори се состои во тоа што на седмото прашање немаме ни еден одговор со оцена под 4, и тоа придонесува кон заклучокот дека постои мала нијанса на поголема соработка помеѓу раководноте лица со административната служба отколку ННС.

Следното прашање се однесува на разбирањето на потребите кои се јавуваат во процесот за навремено извршување на административните задачи и евентуални проблеми, и колку е тоа прифатено и признато од организацијата.

Според добиените одговори е претставен следниот графички приказ.



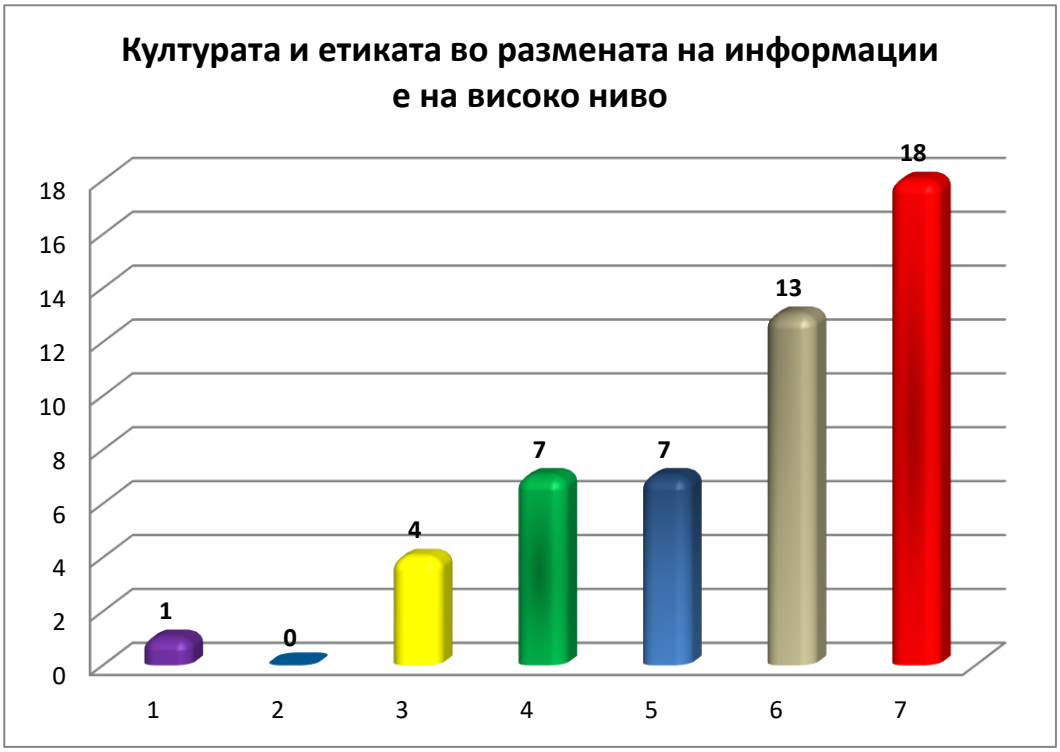
Графикон број 14- Ниво на разбирање на потребите и проблемите во извршувањето на административните задачи

Од претставениот графикон може да се забележи високиот број од 19 испитаници односно 38% вкупниот број на анкетирани сметаат дека постои високо ниво на разбирање, прифаќање и признавање на потребите во извршуавњето на административните задачи. Додека 19 испитаници односно 38% од анкетираните сметаат дека постои солидно и високо ниво на разбирање, за таа разлика што 8% се вбројуваат во негативната страна на скалилата од кои 1 испитаник смета дека воопшто нема разбирање на потребите и проблемите со кои се соочува административната служба во извршувањето на задачите при работниот процес.

Од обработените податоци и покрај неколкуте негативни одговори може да се заклучи дека во работната организација постои високо ниво на разбирање.

Размената на информации е уште едно прашање од овој дел од анкетниот прашалник , кое се однесува на нивото на култура и етичност во размената на информациите во универзитетската средина.

Добиените резултати се претставени во следниот графички приказ.

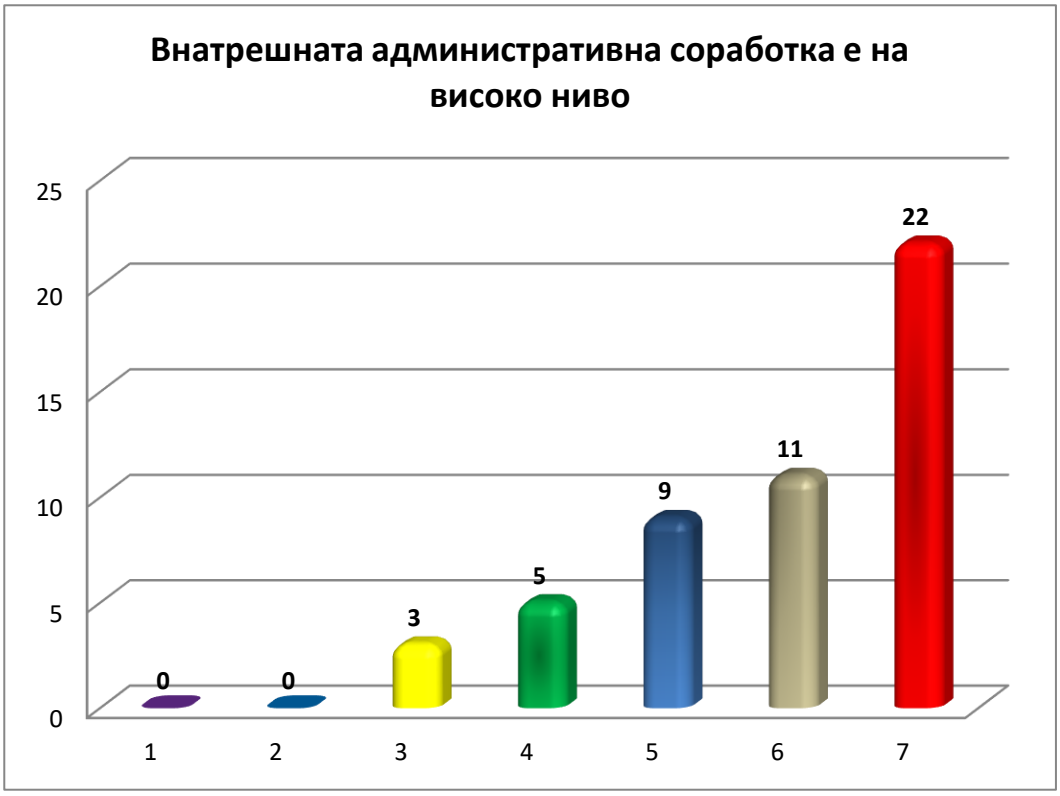


Графикон број 15 – Ниво на култура и етика во размената на информации во работната средина

Грубата претстава која се добива од споредувањето на последниве два графички прикази е речиси иста, но за корист на средишните одговори во овој случај имаме еден 2% помала стапка на страната на позитивните. Со тоа што од 10% испитаници односно вкупно 5 анкетирани имаме 1 испитаник кој смета дека воопшто нема култура и етичност во размената на информации во работното опкружување, додека 14 испитаници односно 28% сметаат дека тоа ниво е во некоја средна рамка, а од вкупно 31 испитаник кои се вбројуваат во позитивната страна, 13 испитаници односно 26% анкетирани сметаат дека постои високо ниво на култура во овој процес, а 18 односно 36% сметаат дека културата и етиката во размената на информации во работната средина е на многу високо ниво.

Од обработените резултати можеме да заклучиме дека постои високо ниво на култура и етика во размената на информации.

За десеттото прашање од вториот дел на анкетниот прашалник кое се однесува на нивото на внатрешната административна соработка е направена исто така статистичка обработка претставена на следниот графички приказ.



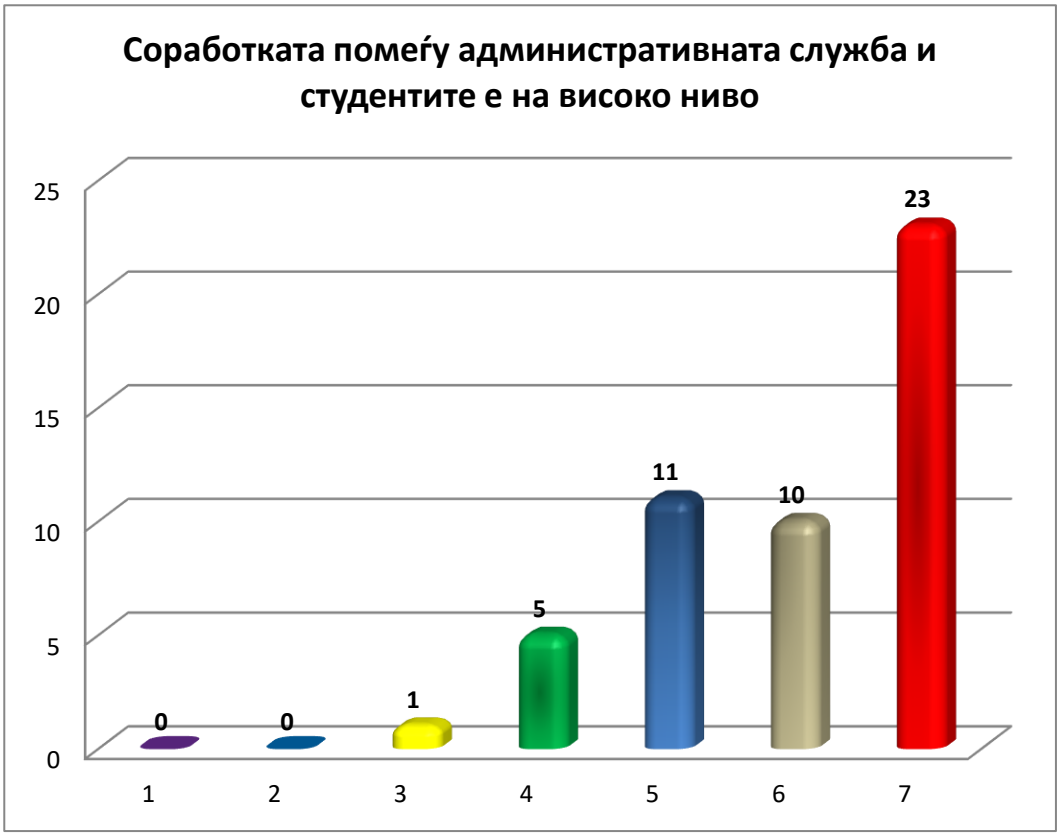
Графикон број 16- Ниво на внатрешна административна соработка

Според обработените податоци на прашањето кое се однесува на внатрешната административна соработка можеме да ги дадеме следниве констатации : од вкупниот број на анкетирани дури 22 испитаници односно 44% сметаат дека постои многу високо ниво на интерна административна соработка, 11 односно 22% од добиените одговори се рангираат на високо ниво, додека 9 испитаници односно 18% сметаат дека постои солидно ниво, а 5 испитаници односно 10% дадоа средна оценка 4 за нивото на интерна соработка, додека 3 испитаници или 6% од вкупно обработените одговори постои добро ниво на соработка. На ова прашање немаше одговори кои се рангираат на негативната страна од понудените опции.

Според тоа можеме да заклучиме дека постои многу високо ниво на внатрешна административна соработка.

Последното прашање односно единаесеттото прашање од вториот дел на анкетниот прашалник се однесува на нивото на соработката помеѓу административните служби и студентите.

Добиените одговори се обработени и претставени во следниот графички приказ.



Графикон број 17 – Ниво на соработка помеѓу административната служба и студентите

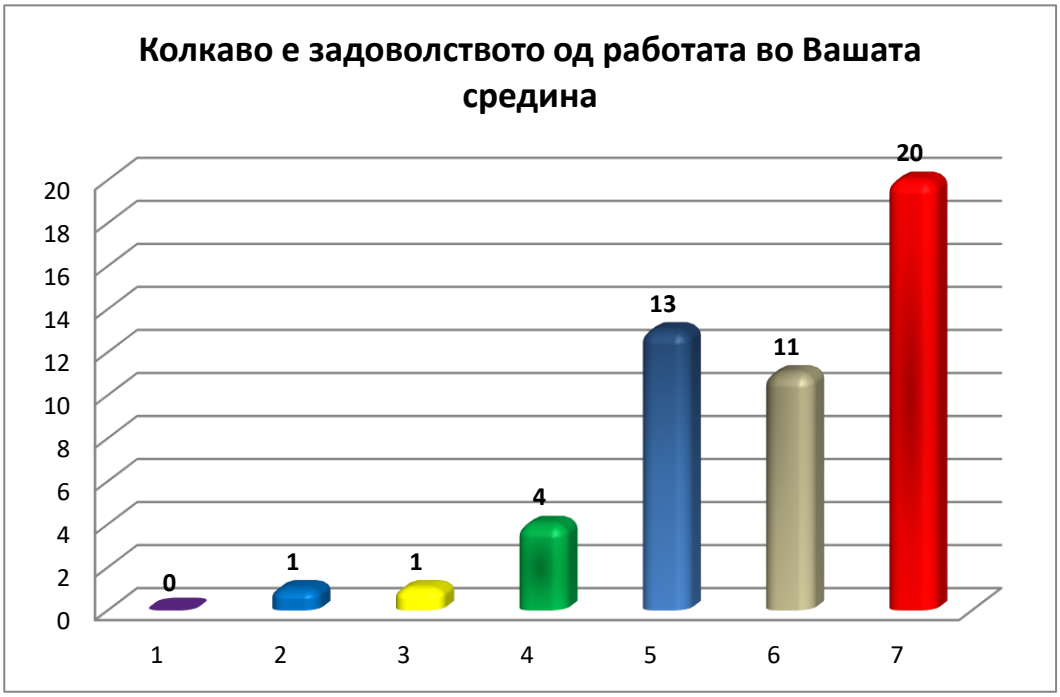
Од досега обработените одговори, ова прашање кое се однесува на нивото на соработката помеѓу административната служба и студентите се пресликува во бројот на добиени позитивни одговори од претходното прашање но дава и воочлива разлика во однос на останатите графички прикази.

Според добиените одговори и претставениот графички приказ можеме да констатираме дека постои многу високо ниво за соработка помеѓу административната служба и студентите што го потврдуваат 23 од обработените одговори односно 46% од испитаниците. А 6 испитаници односно 12% ја задржуваат неутралноста во нивните ставови, додека 21 испитаник односно 42% сметаат дека постои солидно и високо ниво на соработка.

Третиот дел од анкетниот прашалник кој беше спроведен исто врз 50 испитаници и е составен од 15 прашања на кои испитаниците имаа повторно можност да заокружат еден од понудените седум одговори во зависност од тоа како тие мислат дека е правилно или како на нив се одразува задоволството од работата. Скалата на оценување се движи од 1 до 7, при што бројот 1 се однесува за целосно несогласување

или негативен одговор, додека бројот 7 претставува целосно согласување или максимално позитивен одговор.

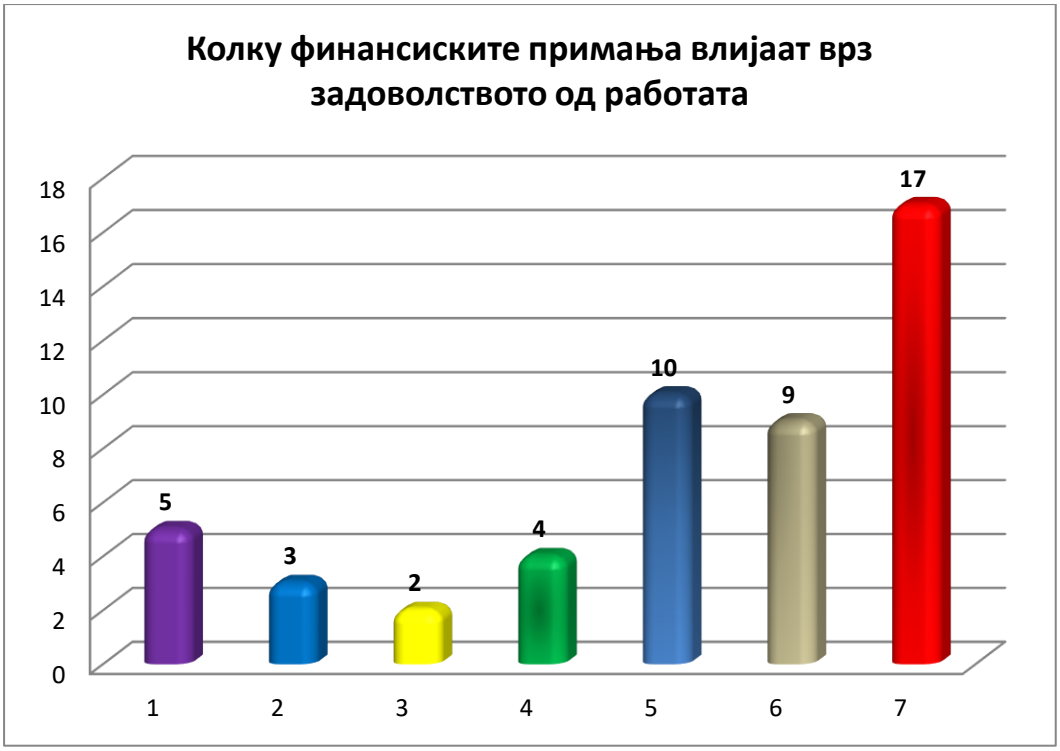
Првото прашање од третиот дел на анкетниот прашалник се однесува на нивото на задоволство од работата во моменталната работна средина, при што од обработените одговори е изработен и претставен во продолжение графичкиот приказ.



Графикон број 18- Ниво на задоволство од работата во работната средина

Според добиените и обработени одговори од вкупниот број на испитаници дури 46 анкетирани или 88% сметаат дека за нив постои високо ниво на задоволство од работата, од кои 20 испитаници сметаат дека задоволството од работата во нивната средина е на многу високо ниво, додека 11 испитаници односно 22 % сметаат дека постои високо задоволство, а 13 испитаници односно 26% одговорија со висока 5 во анкетниот прашалник. Од прикажаните резултати може да заклучиме дека анкетираните чувствуваат високо ниво на задоволство од работата.

На следното прашање кое гласи – **Колку финансиските примања влијаат врз задоволството од работата**? Ги добивме следните одговори кои се претставени на деветнаесеттиот графички приказ во продолжение.



Графикон број 19- Колку финансиските примања влијаат врз задоволството од работата

Од вкупниот број на анкетирани лица 34% односно 17 испитаници сметаат дека финансиските примања играат многу големо влијание врз работниот процес и задоволството. Додека 18% или 9 испитаници се согласуваат со ставот дека тоа е многу битно не е и пресудно во целиот процес, а 20% односно 10 испитаници сметаат дека финансиките примања се значаен дел од придонесот кон задоволството од работата. Во делот на неутралните одговори ова прашање зафаќа 12% односно 6 испитаници се воздржаа од заземање на став кон едната или другата страна, а 10% односно 5 испитаници сметаат дека финансикиот дел воопшто нема влијание врз задоволството од работата. Интересно е што два одговори идентично се совпаѓаат со второто прашање од првиот дел на анкетниот прашалник, каде 17 испитаници таму одговорија дека финансиските се основни мотиви за работниот ангажман, за разлика од оние 5 кои тоа го имаат како единствена понудена опција.

Во делот на влијание и поврзаноста на финансискиот елемент и задоволството од работата анкетниот прашалник содржи уште едно прашање, кое се однесува конкретно на нивото на задоволство од работата во моментите кога ќе се додели некоја награда или покачување на платата.

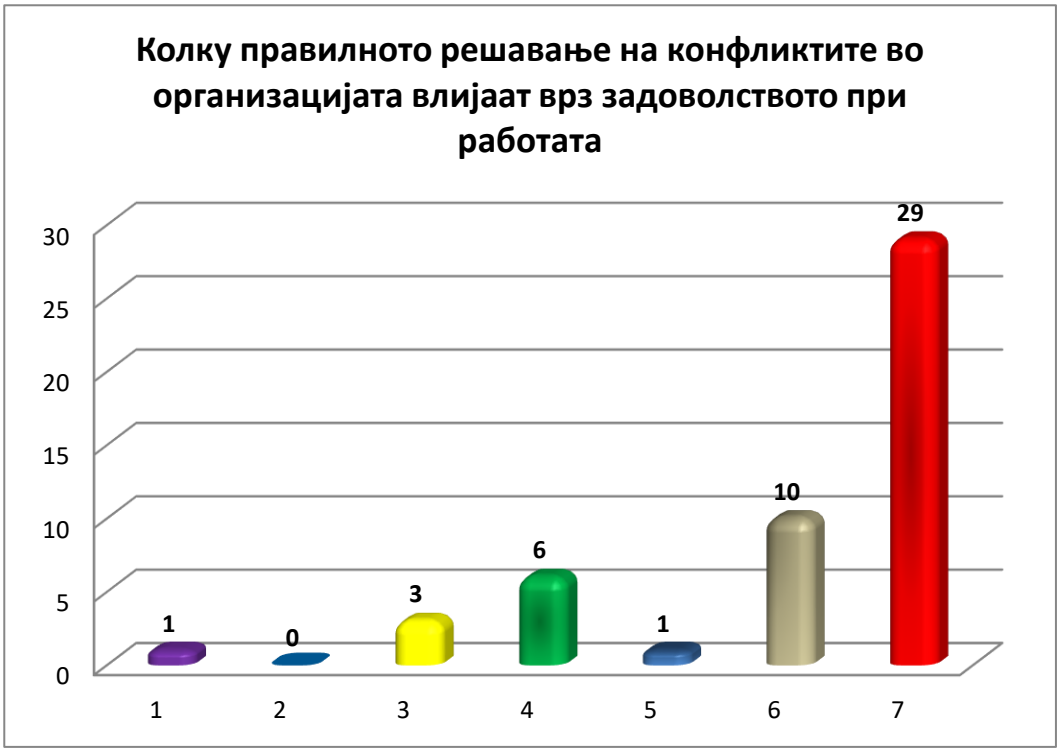
Добиените одговори се обработени и прикажани на следниот графички приказ.



Графикон број 20- Задоволство од работата во моменти на награда и покачување на платата

Очекувано тука имаме можеби и најголема усогласеност во добиените одговори според тоа што е прикажано на графичкиот приказ можеме да ги констатираме добиените одговори. Од вкупниот број на анкетирани еден испитаник воошто не чувствува задоволство при вакви моменти, два испитаника ја задржуваат воздржаноста од задоволството, а по еден исто така имаме и на позитивната страна од средината, додека 10 испитаници односно 20% чувствуваат големо задоволство. На ова прашање добивме 35 максимално позитивни одговори или 70% од анкетираните испитаници уживаат во чувството на високо задоволствот во моменти на зголемување на плата или добивање на награди.

Четвртото прашање од третиот дел на анкетниот прашалник се однесува на нивото на задоволство во работата од правилното решавање на конфликтите организацијата. Од обработените одговори изработен е графички приказ кој е претставен во продолжение.

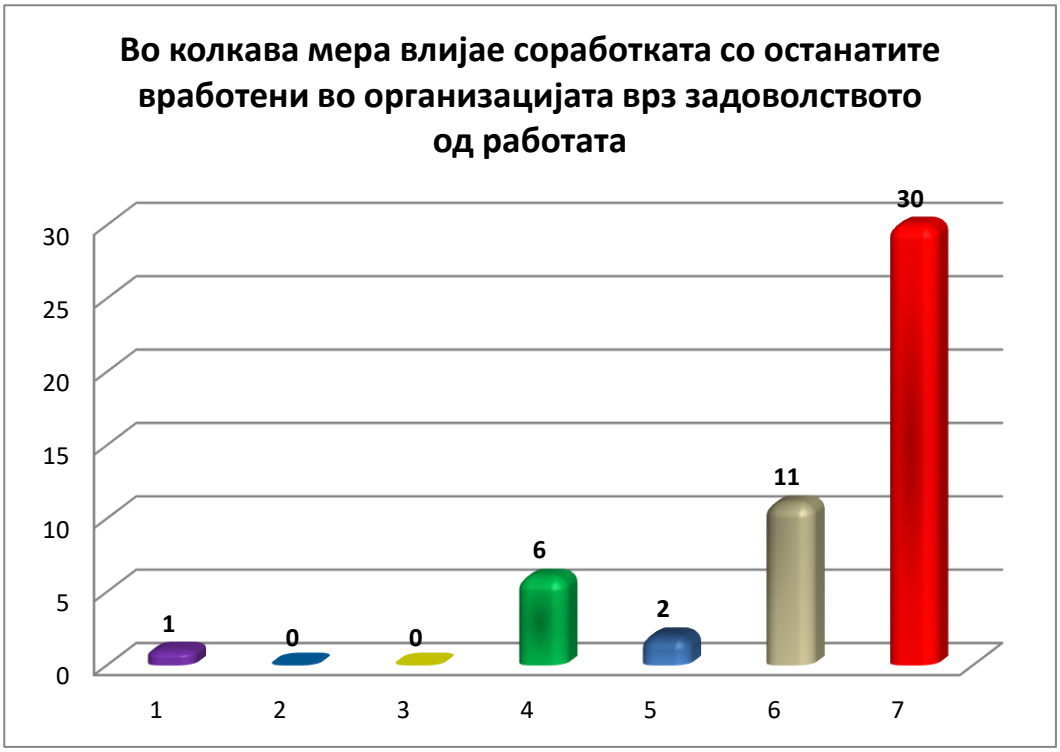


Графикон број 21- Влијание врз задоволството во работата од правилното решавање на конфликтите

Скоро идентична слика како и на претходното прашање во одговорите добивме и на ова прашање со мала разлика на сметка на максимално позитивниот одговор. При тоа од вкупниот број на испитаници дури 29 односно 58% сметаат дека влијанието врз задоволството во работата од правилното решавање на конфликтите многу ги засега и за нив е тоа многу значајно, додека 10 испитаници односно 20% за мала нијанса беа повоздржани и го обележаа не крајно максималниот понуден одговор. Од четирите испитаници кои прават 8%, 1 воопшто не е засегнат од начинот на решавање на конфликтите, а 7 испитаници и во овој случај се одлучија на воздржан одговор што вкупно чинат 14 % од вкупниот број на испитаници.

Од претставените резултати можеме да констатираме дека потребата за правилно решавање на конфликтите во организацијата е на високо ниво.

Во поглед на петтото прашање од третиот дел на анкетниот прашалник кое се однесува нивото на задоволство од соработката со останатите вработени, повторно имаме високи позитивни резултати кои се претставени на графичкиот приказ во продолжение.



Графикон број 22- Влијание на соработката со вработените во организацијата врз задоволството од работата

Според добиените одговори и претставениот графички приказ, можеме да констатираме дека голем дел од вработените уживаат во задоволството од работата при соработка со останатите вработени во организација.

Сепак 1 испитаник кој процентуално добива 2% од вкупниот број смета дека соработката со останатите вработени нема воопшто никакво влијание врз задоволството од работата во работната средина, додека 8 испитаници односно 16 % се рангираат во средината на понудените одговори од кои 2 имаат благонаглонетост кон позитивната страна. Меѓутоа од преостанатите 41 одговори, 11 односно 22% се рангираат со оцена 6, додека преостанатите 30 одговори односно 60% од испитаниците уживаат големо влијание на соработката со останатите вработени врз задоволството од работата.

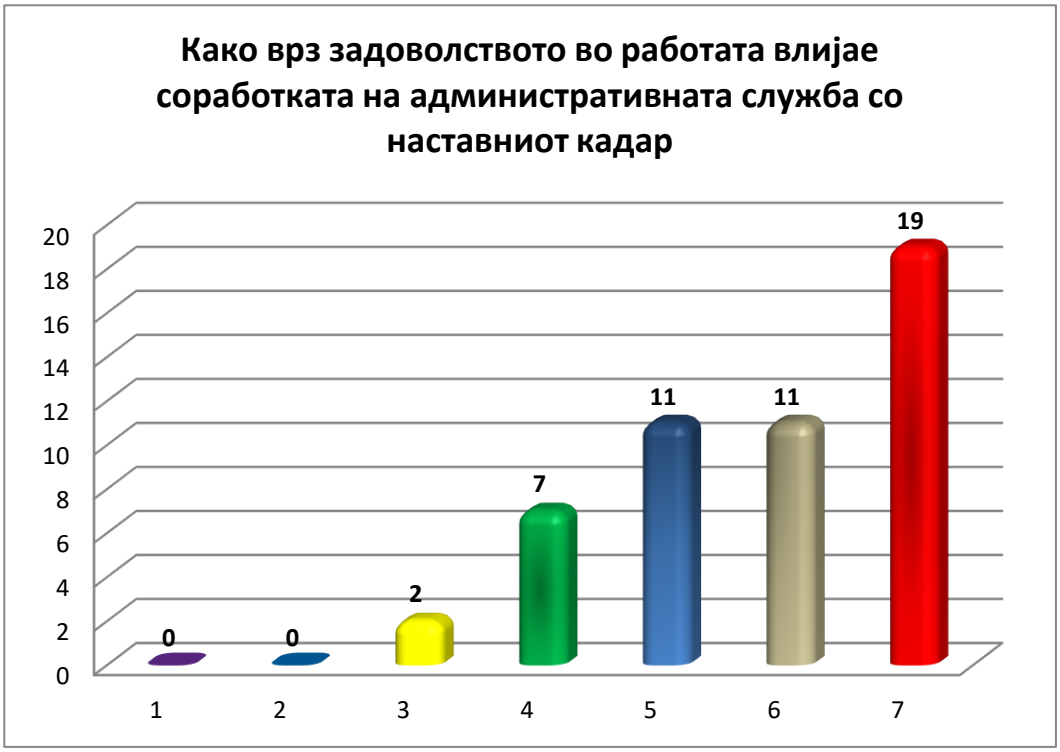
Шестото прашање од третиот дел на анкетниот прашалник кое се однесува на нивото на задоволство од соработката помеѓу административната служба и техничкиот персонал, го добиваме со пресликување на одговорите кои ги добивме од петтото прашање во вториот дел кое се однесување на нивото на соработка помеѓу овие две служби. Добиените одговори се претставени на следниот графички приказ.



Графикон број 23 – Ниво на задоволство предизвикано од соработката помеѓу административната служба и техничкиот персонал

Како што претходно споменавме, повторно имаме идентична слика на добиени одговори. Така што 16 одговори односно 32 од анкетираните сметаат дека постои многу високо ниво на задоволство кое е предизвикано од соработката помеѓу овие две служби, додека од 21 одговор 9 сметаат дека малку ги дели од највисокото оценување на чувството, а 12 или 24% од испитаниците се приклонуваат кон позитивната страна од одговорите за разлика од оние 11 одговори кои 6 се неутрални а 5 односно 10% благо се приклонуваат кон негативната опција од понудените одговори. И на крај имаме 2 одговори рамномерно распределени по 1 на најнесогласувачкиот понуден одговор и на претпоследниот од негативната страна на понудени одговори кои сметаат дека не постои задоволство предизвикано од соработката помеѓу овие две служби.

На следното прашање кое е седмо од третиот дел на анкетниот прашалник, а се однесува на тоа како влијае соработката помеѓу административната служба и наставниот кадар врз задоволството во работата ги добивме следните одговори кои се прикажани на следниот графички приказ.



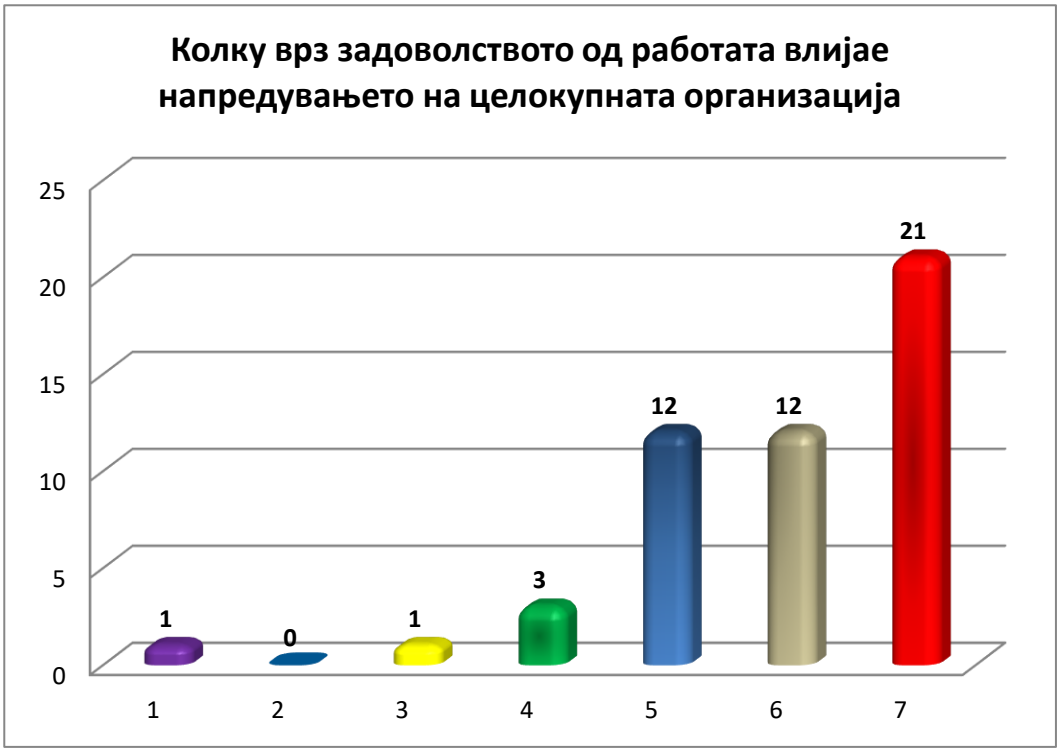
Графикон број 24- Влијание на соработката помеѓу административната служба и наставниот кадар врз задоволството во работата

Од сумираните одговори на ова прашање и од претставениот графички приказ можеме да заклучиме дека немаме ниту еден одговор кој се рангира на негативната страна од графиконот. При тоа 9 испитаници односно 18% се вбројуваат во средишната односно неутралната ставка на обработени одговори, а од вкупно 22 одговори кои имаат позитивно влијание подеднакво е поделбата по 11 и од оние кои сметаат дека влијанието е солидно и високо кои се вкупно 44%, додека 19 одговори односно 38% од испитаниците уживаат и чувствуваат големо ниво на влијание врз задоволството во работата од соработката помеѓу административната служба и наставниот кадар.

Од обработените податоци можеме да констатираме дека сите испитаници се согласни, а најголемиот дел од нив силно веруваат во влијанието кое го има соработката помеѓу овие две служби врз создавањето на задоволството во процесот на работа на истите.

Паралелно на претходното прашање, и во овој случај имаме исто така податоци кои претставуваат дека анкетираните се вработени кои го уживаат задоволството во работниот процес.

Обработените резултати се претставени во следниот графички приказ.



Графикон број 25- Колку напредувањето на организацијата влијае врз задоволството од работата

Согледувајќи ги резултатите претставени во графиконот број 25 а во продолжение и детално обработените податоци ќе забележиме дека сите анкетирани земаат активно учество во процесот на унапредување на самата организација.

Од вкупниот број на анкетирани само 2% односно 1 испитаник воопшто нема чувство на задоволство при напредок на организација, исто така 1 испитаник смета дека не е засегнат од истото, а 3 одговори односно 6% ја задржуваат неутралноста во давањето на одговорите. За разлика од нив по 12 испитаника сметаат дека во овој процес напредувањето има солидно и високо влијание врз задоволството од работата што вкупно прават 48% од испитаниците, додека 21 одговор односно 42% од анкетираните сметаат дека напредувањето на организацијата многу силно влијае врз задоволството од работата.

Добиените одговори на деветтото прашање од третиот дел на анкетниот прашалник кое се однесува на нивото на задоволство од работата при некое достигнување на некој од активните или завршени студенти, се обработени и претставени во следниот графички приказ.



Графикон број 26- Колкаво е задоволството од работата при некое достигнување на некој од тековните или завршените студенти

Според добиените одговори од вкупниот број на анкетирани по еден одговор или вкупно 6% се бележат од оние кои воопшто не гледаат задоволство,оние кои многу малку, и недоволно чувствуваат задоволство од некое такво достигнување. За разлика од нив 3 одговори кои се исто 6% се на неутралното рангирање во скалилото на одговори. Додека пак 8 одговори односно 16% од испитаниците се вбројуваат кај оние кои чувствуваат задоволство од достигањата на студентите, а 13 одговори односно 26% испитаници сметаат дека задоволството е високо. Од вкупниот број на анкетирани за нешто помалку од половина односно 46% сметаат дека нивото на задоволство од работата при достигнувања на тековните или завршените студенти е на многу висок степен, што покажува за посветеноста на вработените кон работата штом можат да го доживеат тоа чувство на задоволство при достигања на студентите.

Во продолжение ќе го разледаме десеттото прашање од третиот дел, кое има поврзаност со деветтото прашање од вториот дел на анкетниот прашалник. Тоа се однесува на нивото на задоволство врз кое влијае навремената и правилна распределба на информации во однос на релациите на наставниот кадар и студентите. Добиените и обработени одговори се претставени на следниот графички приказ.

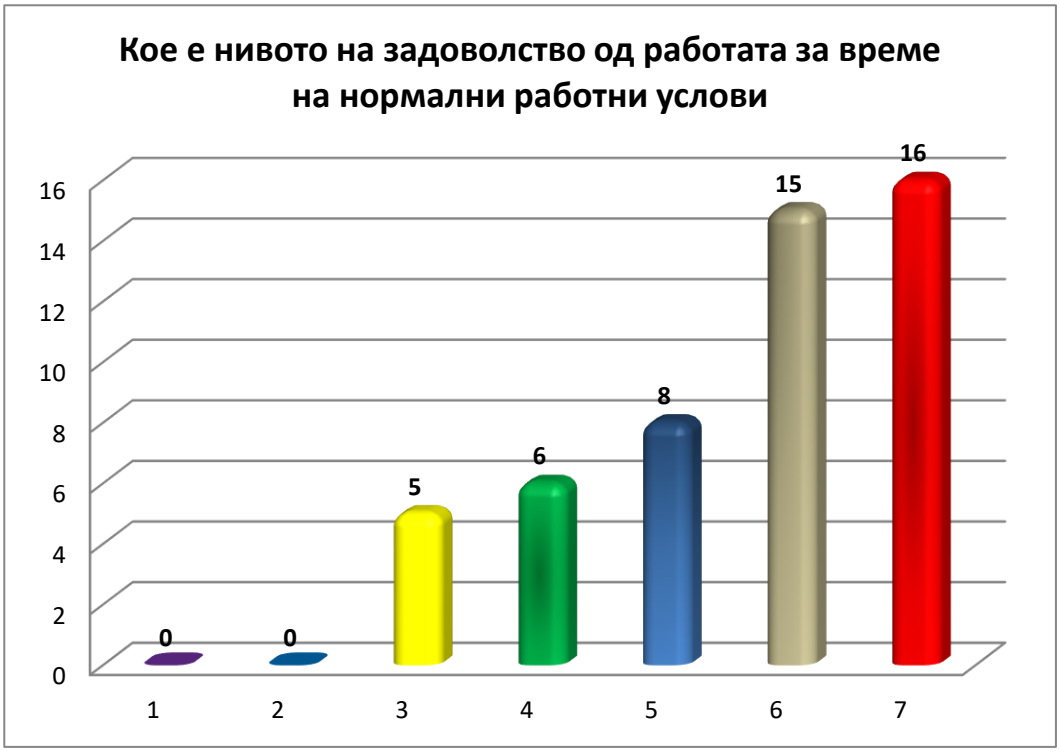


Графикон број 27 – Ниво на задоволство предизвикано од релациите помеѓу наставниот кадар и студентите

Од вкупно обработените податоци, имаме скоро идентитчен резултат со деветтото прашање од вториот дел кое се однесуваше нивото на култура и етика во размената на информации, а тука се соочуваме со нивото на задоволството од истите.

Според тоа 1 од добиените одговори односно 2% смета дека воопшто нема задоволство од овие релации, додека од осумнаесетте одговори кои се во средината 4 се неутрални со блага наклонетост кон негативниот дел, а 7 кон позитивната страна од рангирањето на орговорите. Од преостанатите 31 обработен одговор вкупно 14 сметаат дека нивото е на високо, а 17 одговори што претставува 34% од испитаниците сметаат дека постои многу високо ниво на задоволство кое е предизвикано од релациите помеѓу наставниот кадар и студентите.

Единаесетото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на тоа колкаво е нивото на задоволство кое го предизвикува работата за време на нормални работни услови, и според обработените одговори изготвен е графички приказ кој е претставен во продолжение.

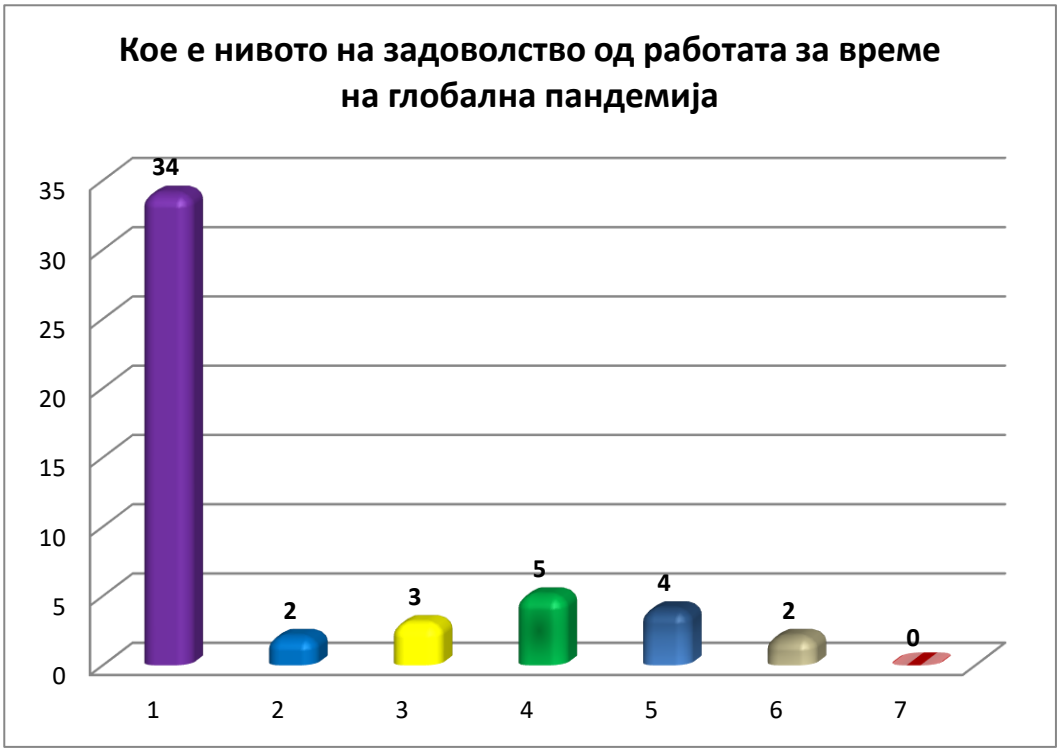


Графикон број 28 – Ниво на задоволство од работата за време на нормални работни услови

Нешто што е моментално многу актуелно доби мал простор и во анкетниот прашалник од магистерскиот труд. Како прво прашање во тој контекст е нивото на задоволство од работата за време на нормални работни услови на што со релативно умерен среднорангирачки одговор се забележаа 11 одговори односно 22% од анкетираните, а 8 одговори односно 16% од испитаниците сметаат дека постои позитивно ниво. Тука се среќаваме со две приближни ставки од кои едната од 15 одговори се рангира со оцена 6, додека 16 одговори односно 32% од вкупниот број на испитаници сметаат дека постои многу високо ниво на задоволство од работата за време на нормални работни услови.

Дванаесеттото прашање од третиот дел на анкетниот прашалник кое се однесува на нивото на задоволство од работата за време на глобална пандемија може да се каже дека доби најголема усогласеност на одговорите од испитаниците.

Обработените одговори се претставени во следниот графички приказ.



Графикон број 29 – Колкаво е нивото на задоволство од работата за време на глобална пандемија

Претставениот графички приказ ни дава до знаење дека од вкупниот број на анкетирани, огромен број на одговори дури 34 односно 68% паѓаат на најнегативниот понуден одговор можеби единствен пат во спроведениот прашалник. По 2 одговори се впишуваат на опциите кои сметаат дека е многу неповолно, но и дека постои големо задоволство од работата, додека 5 одговори односно 10% од испитаниците сметаат дека не ги тангира моменталната глобална пандемија во чувството на задоволство, а 4 одговори односно 8% сметаат дека има одредена позитивност во чувството на задоволство. Според овие два графички прикази и обработените податоци можеме да констатираме дека нивото на задоволство во нормални работни услови е во иста мерка позитивно во соодност со тоа колку постои негативно чувство од работењето во услови на глобална пандемија.

Тринаесеттото прашање од третоиот дел на анкетниот прашалник кое е и последно од делот поврзан со пандемиското работење се однесува на работното време.

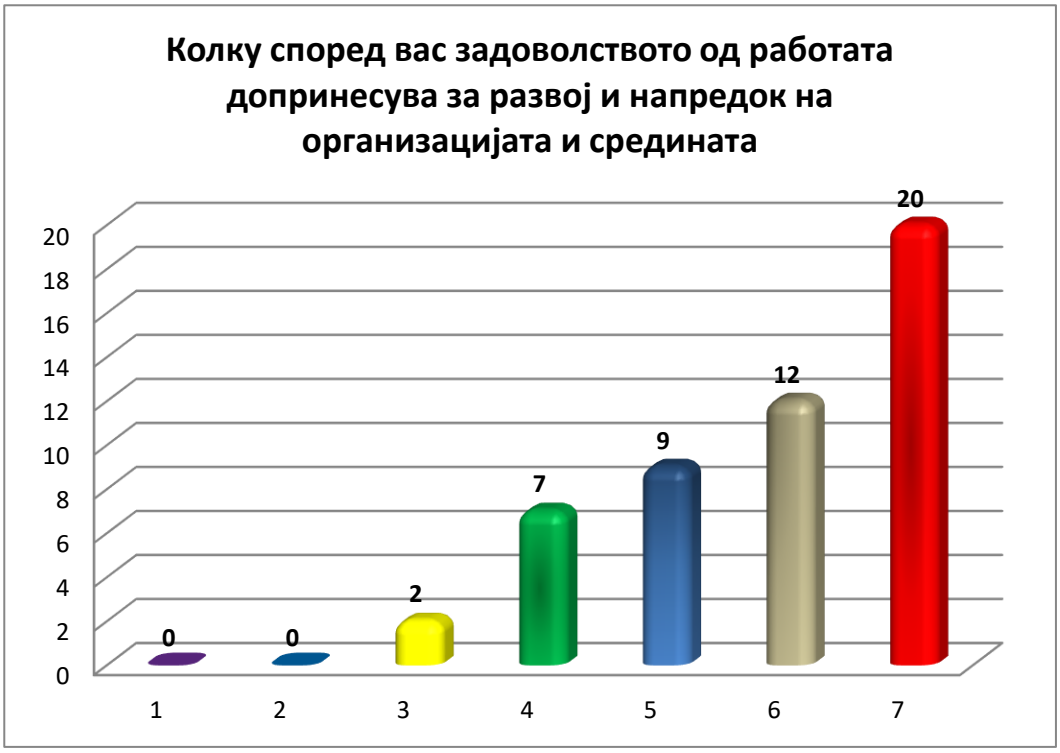
Обработените резултати се претставени на следниот графички приказ.



Графикон број 30 – Влијанието на редуцираното работно време врз напредувањето и задоволството од работата

Според претставениот графикон во кој се гледа драстично одделување на голем дел од одговорите се состои од 18 одговори односно 36% од испитаниците кои сметаат дека редуцираното работно време не влијае ни позитивно ни негативно врз задоволството од работата, додека по 4 одговори односно по 8% од испитаниците сметаат дека редуцираното работно време влијае многу негативно, а другите дека има многу позитивности врз задоволството во работата. Од останатите одговори, 3 се вбројуваат на страната дека постои задовлоство од редуцираното работно време, додека 21 одговор е рамномерно распределен на 3 понудени опции што ја поддржуваат неутралноста во добивање на заклучок во однос на ова прашање.

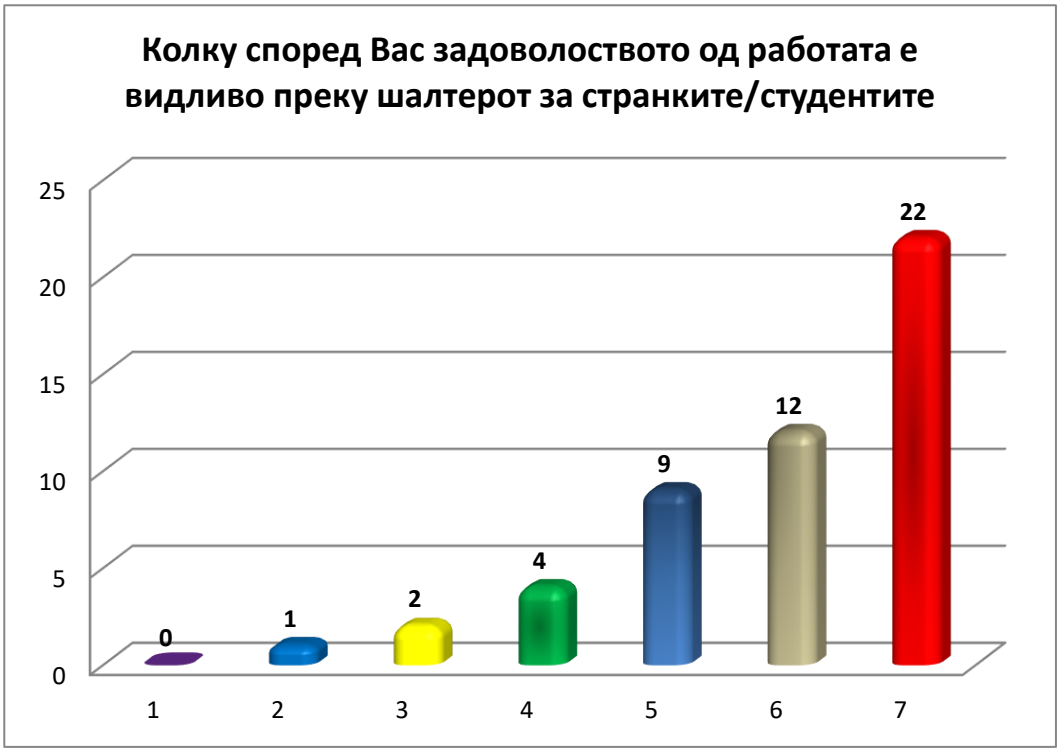
Четиринаесеттото прашање од овој дел на анкетниот прашалник, кое се однесува на поврзаноста помеѓу задоволството од работата со развојот и напредокот на организацијата, графички е претставено во продолжение.



Графикон број 31- Како задоволството од работата придонесува кон развојот и напредокот на организацијата и работната средина

Според обработените одговори кои ги дадоа анкетираните испитаници очигледно е тежиштето на позитивната страна од графичкиот приказ. И тоа 9 одговори односно 18% од испитаниците се неутрални односно го завземаат средишниот дел од рангирањето, додека 9 одговори се на една ставка кои сметаат дека постои солиден придонес, а 12 одговори односно 24% од анкетираните сметаат дека постои висока релација. Од вкупниот број анкетирани, 40% односно 20 испитаници сметаат дека постои многу висока поврзаност помеѓу задоволството од работата и развојот и напредокот на организацијата во работната средина.

На петнаесеттото прашање од третиот дел на анкетниот прашалник кое е 32 прашање во спроведениот анкетен прашалник, а воедно и последно прашање и се однесува на тоа колку е видливо задоволството од работата преку шалтерот за странките и студентите, добиение се следните одговори кои се претставени во последниот графички приказ.



Графикон број 32- Видливост на задоволството од работата преку шалтер

Според обработените и презентираните одговори на последното прашање, се формира сликата за работната организација, со тоа што дури 22 одговори односно 44% од испитаниците сметаат дека постои многу висока видливост преку шалтер за задоволството од работата, додека 12 одговори односно 24% испитаници сметаат дека тој момент е на високо ниво, 9 одговори односно 18% од испитаниците сметаат дека има солидна препознатливост, додека 4 одговори односно 12% од испитаниците се неутрални, а 1 одговор односно 2% дека таа видливост на задоволството е на ниско ниво.

Дискусија кон изнесените податоци и заклучоци

Според добиените резултати кои се добиени при обработката на одговорите од анкетниот прашалник кој беше спроведен врз 50 испитаници можеме да заклучиме дека организациската култура е значаен фактор и има големо влијание врз задоволството од работата во универзитетската средина.

Оценувајќи ги обработените резултати на одговорите добиени во интерес на поставените хипотези, можеме да заклучиме дека се потврдува првата посебна хипотеза која гласи : „***ДОКОЛКУ СОРАБОТКАТА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА Е НА ВИСОКО НИВО, ТОГАШ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА Е ГОЛЕМА.“*** За оценување на оваа хипотеза во обработката беа поставени 11 прашања од вториот дел на анкетниот прашалник при што од вкупно 550 добиени одговори на позитивната страна се забележани 436 одговори.

Во поглед на втората посебна хипотеза која гласи : „***ДОКОЛКУ ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА Е НА ВИСОКО НИВО, ТОГАШ ЕФИКАСНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА Е ГОЛЕМА.“*** За оценување на втората посебна хипотеза при обработката на третиот дел од анкетниот прашалник со вкупно 15 прашања, при што од вкупно 750 добиени одговори, на позитивната страна се забележани 557 одговори, со што се потврдува и втората посебна хипотеза.

Со потврдувањето и на двете посебни хипотези, се потврдува и Генералната хипотеза според која **ДОКОЛКУ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА Е НА ВИСОКО НИВО, ТОГАШ ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА ВО УНИВЕРЗИТЕТСКАТА СРЕДИНА ЌЕ БИДЕ ГОЛЕМА.**

Заклучок

Истражувањата покажуваат дека организациската клима претставува единствена варијанса во резултатите, над и под ефектите на правни перцепции на индивиуално ниво. Организациската клима се смета дека произлегува од голем број процеси, кои произлегуаат и од долу-горе и од горе-долу влијанијата. Општо, организациската клима се мери со употреба на модели на директен консензус или на референта смена и користи лесно дефинирани работни групи како единица за анализа. Сепак, бидејќи организациската клима типично е конципирана во термини на нејзиното ниво (т.е. висока/ниска правда), истражувачите користеле модели на дисперзија за да ја проценат слогата во правните перцепции и ја вклучиле силата на организациската клима како модератор на ефектите на организациската култура. Аспектите на организацијата, како и одредени тимски динамики можат да влијаат на појавата на организациската правда како и ефектите на организациската клима врз други варијабли.

Врз основа на ова истражување, можеме да тврдиме дека организациската култура е заеднички збир од симболи и значења дадени на предмети поврзани со искуството со правичност и соработка во една организација. Овие значења и симболи се користат од страна на вработените за да се движат низ правниот пејзаж во времето, ситуациите и самиот работен процес.

За нас, постојат начини на решавање на културните аспекти на промената кои не можат да се постигнат на ист начин на кој би се решиле механичките делови во еден проект за организациска промена, иако и двата мора да се решат. На пример, можеби имате намера да употребите нова опрема со имплементирање на нови процедури каде да се следат тие процедури со одредена точност што е важно. Тие често може да се решат со обука, иако ќе треба да се обидете да одлучите кои аспекти на обуката луѓето ќе ги добијат за да се стигне до нивното однесување и верување.

Мотивацијата во работата е значаен фактор од различни аспекти, притоа независно од тоа дали мотивацијата е од материјален, или нематеријален аспект, таа има доста значаен придонес кон ефективноста на самата организација. Доколку раководителите успеат да воведат добар систем на мотивираност кој од вработените ќе биде прифатен и ценет во интерес како што тоа го посакува самата организација, тоа ќе претставува значаен сегмент во делот на влијанието на мотивираноста врз задоволството од работата во работната средина.

Таму каде што проблемите со промената се исто толку за промена на однесување и на ставови колку и за користењето на новата опрема, може да се употреби разбирање на тие основни вредности, верувања и однесувања во различни околности. Важно е да се обрне внимание на претпоставките вградени во обуката за новата технологија. Можете да помогнете тие основни претпоставки да не се спротвни од оние во културата на групите кои ќе ги користат. Напротив, треба да се разберее како да се помогне во извршувањето на промените на тие вредности и претпоставки на групите за да одговараат на оние кои се потребни во обуката. Техничка обука често се прави од страна на прозиводителот и се применува за да одговара на клиентот.

Заклучокот дека ова може да се направи без последици може да е погрешен. Затоа неопходно во секоја работна организација, а со тоа и во универзитетската средина е да постои пријатна атмосфера за работа, која се воспоставува од менаџментот односно раководните сектори во организацијата, но таа треба да биде прифатена и поддржана од самите вработени кои и се носители на самиот работен процес.

Користена литература

1. Argyris, C., (2003) A Life Full of Learning. Organization Studies, Sage, London,
2. Baligh, H. (2006.) Organizational structure, Springer
3. Barzelay, M. & Campbell, C. (2003.) Preparing for the Future: Strategic Planning in the U.S.Airforce. Washington D.C.: Brookings Institution Press
4. Beer, M. & Nohria, N. (2000.) Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts,
5. Bolman, L. & Deal, T. (2008.) Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco: Wiley & Sons, Inc
6. Bowers, D. G. (2002.) Survey-Guided Development: Using Human Resources, Measurement in Organizational Change, Journal of Contemporary Business 1,
7. Cameron, E. & Green, M. (2004.) Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational Change, London, Sterling, V: Kogan Page,
8. Cameron, K. & Quinn, R. (2011.) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: JoseyBass
9. Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006.) Diagnosing and Changing Organizational Culture, Reading, PA: Addison-Wesley,
10. Child, J. (2005.) Organization: Contemporary principles and Practices. Blackwell, Oxford
11. Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005.) Organization development and change, 8th edition, Ohio, Thomson South-Western
12. Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012.) Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy. San Francisco:Jossey Bass.
13. Dess, G. Lumpkin, G.T. Eisner A., Strategijski mendžment, Data status
14. Đuričin, D. Janošević ,S. Kaličanin, Đ. (2011.) Menadžment i strategija, CID Ekonomski fakultet Beograd
15. Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (2008.) The Management and Control of Quality: Managing for Quality and Performance Excellence. USA:Thomson South Western
16. Fincham, R. & Rhodes, P. (2005.) Principles of organizational behavior, Oxford, Oxford University Press,
17. French W. L., C. H. Bell (2005.) Organization development and transformation: managing effective change (6th ed.), Mc-Grew Hill, Irwin,

18. Gagliardi, P. (2006.) The creation and change of organizational cultures: Conceptual framework, Organization Studies

19. Gorcheles, L. Marien, E. West Ch. (2004.) The manager guide to distibutin channels, McGrow-Hill

20. Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. (2006.) Ekman Philips & A. Wikman, Concept-driven development and the organization of the process of change: an evaluation of the process of change, Vol. 3, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia,

21. Gruneberg , M. (1979.) Understanding Job Satisfaction, London

22. Hirschhorn, L. (2000.) Changing Structure Is Not Enough: The moral meaning of Organizational Design. In Beer, M. & N. Nohria (Ed.) Breaking the Code of Change, Harvard Business School, Boston, Massachusetts,

23. Hong, P., Hong, S.O., Roh, J.J. and Park, K. (2012.) "Evolving benchmarking practices: a reviewfor research perspectives",Benchmarking: An International Journal, Vol. 19 Nos 4/4

24. Howell, J. P. & D. L. (2006.) Costley Understanding Behaviors for Effective Leadership, 2nd ed. Pearson Education Inc., New Jersey

25. Jacobs, R. (2002.) Institutionalizing organizational change through cascade training, Journal of European Industrial Training,

26. Janićijević N. (2011.) Uticaj organizacione kulture na performanse preduzeća, Ekonomske ideje i praksa, Ekonomski falultet Univerziteta u Beogradu

27. Janićijević, N. (2007.) Upravljanje organizacionim promenama, Ekonomski fakultet, Beograd

28. Jones, G. R. (2004) Organizational theory, design, and change (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

29. Kerzner, H. Belack, C. (2010.) Managing complex projects. Hoboken, N.J: Wiley.IS

30. Jacobs, R. L. (2002.) Institutionalizing organizational change through cascade training, Journal of European Industrial Training,

31. Janićijević N. (2011.) Uticaj organizacione kulture na performanse preduzeća, Ekonomske ideje i praksa, Ekonomski falultet Univerziteta u Beogradu

32. Janićijević, N. (2007.) Upravljanje organizacionim promenama, Ekonomski fakultet, Beograd

33. Jones, G. R. (2004.) Organizational theory, design, and change (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.,

34. Kerzner, H. Belack, C. (2010.) Managing complex projects. Hoboken, N.J: Wiley,IS

35. Kreier, R., Kinicki A. Organizational Behavior, McGraw-Hill, Boston,

36. Kumar, S. Chandra, C. (2001.) "Enhancing the effectiveness of benchmarking in manufacturingorganizations",Industrial Management and Data Systems

37. Lee, P.Y., Zzailani, S. and Soh, L.K. (2006.) "Understanding factors for benchmarking adoption:new evidence from Malaysias",International Journal of Benchmarking, Vol. 13

38. Lončarević, B. Mašić B. (2007.) Boljanović – Đorđević J., Menadžment – principi, kocepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd

39. Martin, J. (2002.) Organizational Culture: Mapping the Terrain. London

40. Mašić, B. (2010.) Menadžment, Univerzitet Singidunum, Bograd

41. Richman, L. (2011.) Successful project management. 3rd ed. Saranac Lake, N.Y American Management Association

42. Robert, M. (2000.) Donnelly organizational culture and response , USA

43. Saraph. (2003.) – total quality index – a benchmarking tool for total quality management, Tavana

44. Schein, E. (2010.) Organizational culture and leadership: A dynamic view, San Francisco: Jossey-Bass, (4th ed),

Прилози :

Анкетен прашалник кој ќе се спроведе врз 50 испитаници, составен е од **32 прашања** за потребите на магистерскиот труд со наслов :

„ ***Влијанието на организациската култура врз задоволството од работата во универзитетска средина*** *“*

Во општиот дел од анкетниот прашалник, потребно е да го заокружите точниот одговор -

1. Вашиот пол
   а) Женско б) Машко

2. Вашата возраст е
   а) до 20 б) 20 – 35
   в) 36 – 50 г) Повеќе од 50

3. Вашето моментално работно искуство е ....
   а) до 5 години б) од 5 до 15 години
   в) од 15 до 30 година г) над 30 години

4. Степен на завршено образование
   а) Основно образование б) Средно образование
   в) Високо образование г) Магистер

5. Основен мотив за Вашиот професионален ангажман, на моменталното работно место е ...
   а) Можност за градење кариера б) Финансиски мотиви
   в) Задоволство од работата г) Единствена понудена опција д) Друго

6. Работната позиција на која работите е ...
   а) Административна б) Наставно/Образовна в) Техничка
   г) Друго

Во следниот дел од прашалникот одговорете со ***1 Воопшто не се согласувам(Малку)*** *или со* ***7 Потполно се согласувам (Многу)***

ПРАШАЊА ЗА ВНАТРЕШНА СОРАБОТКА И ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА

7. **Нивото на организациската култура во мојата организација е високо**

1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***

8. **Работната атмосфера во мојата организација е на високо ниво**

1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***

9. **Соработката со останатите вработени во организацијата е на високо ниво**

1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***

10. **Соработката помеѓу административната служба и наставниот кадар на високо ниво**

1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***

11. **Соработката помеѓу административната служба и техничкиот персонал е на високо ниво**

1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***

12. **Соработката и размената на информации помеѓу ННС и универзитетските служби е на високо ниво**

1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***

13. **Соработката и навремената размена на информации помеѓу административната служба и раководните лица е на високо ниво**

1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***

14. **Разбирањето на потребите за навремено извршување на административните задачи е прифатено и признато од организацијата**

1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***

15. **Културата и етиката во размената на информации е на високо ниво**

1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***

16. **Внатрешната административна соработка е на високо ниво**

1	2	3	4	5	6	7

17. **Соработката помеѓу административната служба и студентите е на високо ниво**

1	2	3	4	5	6	7

ПРАШАЊА ЗА ЗАВОДОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА

18. **Колкаво е задоволството од работата во Вашата средина ?**

1	2	3	4	5	6	7

19. **Колку финансиските примања влијаат врза задоволството од работата ?**

1	2	3	4	5	6	7

20. **Колкаво е задоволството од работата во моменти на награда и покачувања на платата ?**

1	2	3	4	5	6	7

21. **Колку правилното решавање на конфликтите во организацијата влијаат врз задоволството при работата ?**

1	2	3	4	5	6	7

22. **Во колкава мера влијае соработката со останатите вработени во организацијата врз задоволството од работата ?**

1	2	3	4	5	6	7

23. **Колкаво задоволство предизвикува соработката помеѓу административната служба и техничкиот персонал ?**

1	2	3	4	5	6	7

24. **Како врз задоволството во работата влијае соработката на административната служба со наставниот кадар ?**

1	2	3	4	5	6	7

25. **Колку врз задоволството од работата влијае напредувањето на целокупната организација ?**

1	2	3	4	5	6	7

26. **Во колкава мера е нивото на задоволство од работата при некое достигнување на некој од активните или завршени студенти ?**

1	2	3	4	5	6	7

27. **Колку врз задоволството од работата влијае навремената и правилна распределба на информации во однос на релациите помеѓу наставниот кадар и студентите?**

1	2	3	4	5	6	7

28. **Кое е нивото на задоволство од работата за време на нормални работни услови ?**

1	2	3	4	5	6	7

29. **Кое е нивото на задоволство од работата за време на глобална пандемија?**

1	2	3	4	5	6	7

30. **Колкаво е влијанието на редуцираното или скратено работно време врз напредувањето и задоволството од работата ?**

1	2	3	4	5	6	7

31. **Колку според Вас задоволоството од работата допринесува за развој и напредок на организацијата и средината ?**

1	2	3	4	5	6	7

32. **Колку според Вас задоволоството од работата е видливо преку шалтерот за странките/студентите?**

1	2	3	4	5	6	7

Ви благодарам на посветеното време и внимание при пополнување на овој анкетен прашалник!