МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ



Факултет за економика и организација на претприемништвото

Постдипломски студии

Менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија

Магистерски труд

УПРАВУВАЊЕ И РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА МОТИВИРАНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Ментор,

д-р Шеќеринка Ивановска

Кандидат,

Јаковиќ Александра инд.

Битола.2020

П Р И З Н А Н И Е

Изразувам голема благодарност на мојот ментор, проф. д-р Шеќеринка Ивановска за нејзината посветеност, внимание и професионален пристап во комуникацијата за време на изработката на овој труд.

Исто така, се заблагодарам на моето семејсто, за поддршката која ми ја изразуваа целото време при подготвување на овој труд.

АПСТРАКТ

Глобалните економски, социјални и политички текови имаат силно влијание врз развојот на обемот и структурата на организациските потреби. Современите организации постојано бараат нови мотиви, нови алтернативи за подобро управување и развој на организациската култура. Преку тоа ја зголемуваат мотивираноста на вработените и расте конкурентската предност на пазарот. Во вакви околности, успехот на организацијата зависи од нејзината конкурентската способност да понуди квалитетни производи и услуги од една страна и да има задоволни вработени и потрошувачи, од друга страна.

Потврдено е дека организациската култура е неразделен дел во секоја организација, и има клучна улога во глобалниот успех. Културата го изразува системот на заеднички вредности, ставови, принципи и мисли на вработените. “Многу често како причина за пропаѓањето на најголем број на организации во криза се наведува немањето на систем на вредности и верувања кои се во склад со барањата на опкружување то” (Питер Дракер). Затоа се вели: “Доколку сакате усшешна компанија мора да изградите јака организациска култура”. Преку неа се одредува амбиентот на работење, начинот на донесување одлуки и начинот на кој тие се остваруваат. Културните вредности го определуваат начинот на однесување помеѓу вработените, односот менаџер- вработен и комуникацијата помеѓу деловните партнери. Создавање и одржување на стабилна и позитивна организациска клима е основа за остварување на поставените организациски цели. Стабилната и "цврста" организациска клима значи амбиент на меѓусебно почитување на правата и обврските на вработените, постојано учење и трансфер на знаење, развој на тимска работа. Според тоа, формирањето на организациската култура е резултат на вештината на менаџерскиот тим во организацијата. Во магистерскиов труд преку обработка на основните аспекти на организациската култура со теоретска анализа и емпириски истражувања се согледуваат влијанијата на организациската култура за: поголемо мотивирање на вработените, постигнување консензус и создавање фокус кон важните цели, намалување на потенцијалните конфликти, задоволство на вработените и развој на средина на учење, и намалување на флуктуацијата на вработените.

Клучни зборови: организациска култура, однесување, мотивирање, организациска клима, вредности, ставови, тимско работење, креативност.

ABSTRACT

Global economic, social and political trends have a strong impact on the development of the scope and structure of organizational needs. Modern organizations are constantly looking for new motives, new alternatives for better management and development of organizational culture. This increases the motivation of employees and increases the competitive advantage on the market. In such circumstances, the success of the organization depends on its competitive ability to offer quality products and services on the one hand, and to have satisfied employees and customers on the other hand.

Organizational culture has been recognized as an integral part of any organization and plays a key role in global success. Culture expresses the system of common values, attitudes, principles, and thoughts of employees. "Often the reason for the collapse of most organizations in crisis is the lack of a system of values and beliefs that are in line with the demands of the environment" (Peter Drucker).That is why it is said: "If you want a successful company, you must build a strong organizational culture." It determines the working environment, the way of making decisions and the way they are realized. Cultural values determine the way employees behave, the manager-employee relationship and the communication between business partners. Creating and maintaining a stable and positive organizational climate is the basis for achieving the organizational goals. Stable and "solid" organizational climate means an environment of mutual respect for the rights and obligations of employees, continuous learning and knowledge transfer, development of teamwork. Therefore, the formation of organizational culture is a result of the ability of the management team in the organization.

In this master's thesis, by processing the basic aspects of organizational culture with theoretical analysis and empirical research, the influences of organizational culture are perceived for: greater motivation of employees, reaching consensus and creating focus on important goals, reducing potential conflicts, employee satisfaction and development, learning environment, and reducing employee fluctuations.

Keywords: organizational culture, behavior, motivation, organizational climate, values, attitudes, teamwork, creativity.

СОДРЖИНА:

ВОВЕД 7
I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 11
1. Основни функции на организациската култура 11
1.1 Организациска култура 13
1.2 Придобивки од организациската култура 14
1.3 Елементи на организациската култура 18
1.4 Креирање и одржување на организациската култура 20
1.5 Типови организациска култура 22
1.6 Поврзување на организациската и на националната култура 25
1.7 Одржување на организациската култура 27
1.7.1 Промена на организациската култура 30
1.8 Влијаниет на организациската култура 31
2. Фактори што ја промовираат креативноста и иновативноста 35
3. Лидерство и промена на организациската култура 37
4. Испитувањето на организациската клима и задоволството на вработените 44
5. Организациска клима 47
5.1 Водството и организациската клима 47
5.2 Водството и комуникацијата 48
5.3 Конфликти во организацијата и нивно надминување 49
5.4 Класификација на организациските промени 53
5.4.1 Два вида на извори на организациски промени 56
5.5 Зголемување на задоволството на вработените преку засилена лојалност, доверба и посветеност 60
5.6 Специфики на бизнис етиката 62
5.6.1 Бизнис етика и лидерство 63
5.6.2 Интерна комуникација 64
6. Интеркултурна комуникација – Комуникација на меѓународниот бизнис 65
6.1 Организациската култура и комуникацијата 67
6.2 Ефективна деловна комуникација 70
II. МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО 75

1. Методологија на истражувањето 75
1.1 Предмет на истражувањето 76
2. Хипотези во истражувањето 78
3. Варијабли во истражувањето 79
3.1. Методологија на емпириското истражување 80
4.Методи 81
4.1 Испитаници 81
4.2 Индикатори 82
4.3 Постапка на истражувањето 82
4.4 Обработка на податоци 83
III. ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО 85
1. Квантитативна анализа на резултатите 85
2.Дискусија 90
IV. ЗАКЛУЧОК 95
ПРИЛОГ: Анкетен прашалник


ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО
ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО
I Дел

ВОВЕД

Културата претставува општествен феномен и вообичаено се поврзува со една нација или со одредена општествена група. Со неа се изразуваат материјални и духовни вредности, начин на живот, размислување и однесување. Културата содржи комбиниран однос на јазикот, уметноста, религијата, навиките, практиките, моралните и етичките принципи на однесување на луѓето, припадници на социјална група. Со ваквите поливалентни вредности, културата е длабоко вградена во сите сфери на општествените активности. Така, деловниот свет во денешно време посветува големо внимание на обликување и негување на култура во рамките на организациските системи како услов за прилагодување на нивните активности на промените во окружувањето. Амбиентот во кој делуваат современите претпријатија се карактеризира со изразена динамичност и комплексност. Неговата содржина ја чинат турбулентните промени во сите сфери на современото окружување кои влијаат врз општеството, економијата, организациите и нивното функционирање но исто така и врз ставовите и однесувањето на поединците.[1]

Комуникацијата е процес што се користи за испраќање и интерпретирање пораки за да бидат разбрани. Комуникацијата е важна бидејќи им овозможува на луѓето да споделуваат идеи, да поставуваат прашања бидејќи им овозможува на луѓето да споделуваат идеи. Без комуникација, луѓето не би можеле да разменуваат информации и да работат заедно за да ги извршат своите секојдневни активности.[2]

[1] https://ftu.uklo.edu.mk/wp-content/uploads(2019)

[2] Томас Л.Минс , Деловна комуникација (2010), Саут-Вестерн, Сенгејџ Лрнинг,стр.69.

Слика 1. Елемент во процесот на комуникација е важен

ЕЛЕМЕНТИ НА ПРОЦЕСОТ НА КОМУНИКАЦИЈА	
Порака	Идеја составена од група симболи, пример зборови или гестови
Испраќач	Лице што ја креира и споделува пораката
Примач	Лице што ја слуша или чита и интерпретира пораката
Канал	Начин на која се испраќа пораката, на пример писмо или зборување
Повратна информација	Одговор на пораката од страна на примачот

Извор: https://inovativnost.mk

Концептот на културата е диференциран и ги вклучува карактеристиките на разни манифестации на животот на човекот. Значи, тие зборуваат за културата на однесување, комуникација, труд, производство, организација и др. Заеднички карактеристики на овие и многу други манифестации на културата се дека сите тие се генерирани не по природа, туку од свесна човечка активност - ова е повеќеслоен, голем обемен систем кој го регулира и регулира животот на општеството, активностите на поединците и нивните здруженија.Терминот „организациска култура“ се повеќе се внесува во вокабуларот на управувањето и бизнисот како целина, ги опфаќа повеќето феномени на духовниот и материјалниот живот на тимот: материјалните вредности и моралните стандарди кои доминираат во него, усвоениот кодекс на однесување и вградените ритуали, начинот на облекување на персоналот и утврдените стандарди квалитет на производот. Наидуваме на манифестации на организациска култура кога едвај го преминуваме прагот на едно претпријатие: го одредува прилагодувањето на почетниците и однесувањето на ветераните, се рефлектира во одредена филозофија на менаџерско ниво, пред сè, на постарите менаџери, и се спроведува во специфична стратегија за организација. Културата

има сеопфатен ефект врз организацијата. Организациската култура е популарна и релевантна тема денес.

В. Барнард првпат зборуваше за културниот фактор на организацијата во 1938 година, меѓутоа, тој беше конкретно адресиран во Соединетите Држави само во осумдесеттите години на минатиот век под влијание на истражување во стратешко управување, теорија на организацијата и индивидуално однесување.Западните претприемачи веќе сфатија дека организацијата е сложен механизам, основата на чиј животен потенцијал е организациската култура, односно: за доброто на кое луѓето станаа членки на организацијата; како се градат односите меѓу нив; какви стабилни норми и принципи на живот и активности на организацијата ги споделуваат; што, според нив, е добро и што е лошо, и многу повеќе од она што се однесува на вредностите и нормите. Сето ова не само што разликува една организација од друга, туку и значително го одредува успехот на функционирањето и опстанокот на организацијата на долг рок. Ако можеме да кажеме дека организацијата има „душа“, тогаш оваа „душа“ е организациска култура. Носители на организациската култура се луѓе. И висината на нивото на организациската култура зависи од нив. Со други зборови, природно, не може да се формира споро поповолна организациска култура за бизнис, каде, на пример, вообичаено е да се работи со ладност и некако постои висок конфликт, непочитување на технологијата, за клиентот итн.

Релевантноста на оваа работа се должи на фактот дека организациската култура е нова област на знаење што е дел од низата менаџерски науки. Таа, исто така, се истакнуваше од релативно ново поле на знаење - организациско однесување, кое ги проучува општите пристапи, принципи, закони и обрасци во една организација. Како резултат на тоа, организациската култура е прилично нова и неразвиена тема. Организациската култура е лушпа на секоја организација. Релевантноста на темата се должи и на недостаток на внимание на организациската култура од страна на менаџерите, потценување на степенот на важноста на организациската култура во активностите на организацијата.Во моментов, сè повеќе современи лидери ја разгледуваат културата на нивната организација како моќна стратешка алатка која им овозможува да ги ориентираат сите оддели и поединци кон заеднички цели, да ја мобилизираат иницијативата на вработените и да ја олеснат продуктивната комуникација меѓу нив.

Во овај труд се опишува што е организациска култура, од каде доаѓа, и зошто менаџерите треба да промовираат високо нивó на организациска култура, за да биде организацијата ефективна и да ги остварува своите цели. На крајот, се разгледува мотивацијата кај вработените како алатка за остварување на организациските цели. Преку целосна обработка на организациската култура ќе разбереме што е потребно за да се има висока мотивирана работна сила преку која ке се оставаруваат целите на организацијата.

Мотивацијата е фактор кој ги поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата е желба или волја да се направи некоја работа. Што се однесува до менаџментот, мотивацијата има важна улога за менаџерот кој настојува да ги задоволи желбите и нагоните на своите соработници така што нивното однесување би било пожелно и прифатливо за организацијата. „Мотивирањето е тивката страна на мотивацијата“. Вработените се тие кои се во самиот процес на исполнување на организациската стратегија. И една од обврските на менаџерите е токму исполнувањето на стратегијата преку своите вработени. За да се оствари тоа, менаџерите треба да имаат во предвид дека вработените треба да бидат мотивирани, односно да се способни да ги мотивираат вработените.

Личностите функционираат поефикасно со мотивираност. Вистинската мотивација е од голема вредност за вработените, за претпоставените како и за компанијата. Раководителите од секогаш сознавале дека поттикнувањето на соработниците во организацијата е неопходно. Долго време се мислело дека за поттикнување на работата е доволно да се даде добра плата или друга материјална награда. Меѓутоа научните истражувања покажаа дека само платата (материјалната награда) не е доволен и единствен стимул за вработените. Во изминатите децении сознанијата за мотивацијата се применети врз основа на податоците дека нематеријалниот стимул е исто така мошне значаен. Концептите за мотивацијата се дел од културата на секоја нација поодделно, но на глобален план веќе настанува поместување и прифаќање на вредностите како на универзалната категорија.[3] Основна цел на овај магистерски труд е да се утврди способноста на менаџерот за спроведување на добра организациска култура преку која се доаѓа до посакуваните резултати во организацијата. Да се идентификува практичната примена на успешноста на организациската култура преку која доаѓа и мотивацијата на

[3] Д-р Димитровски Роберт. *Менаџмент*. Винсент Графика, Скопје 2004 , стр. 256.

вработените, начинот на кој ги мотивира и колку организацискатa културa има влијание врз мотивираноста на вработените.

Од добиените резултати на овој магистерски труд се добива една слика за тоа колку влијае организацискатa културa врз успехот на организацијата. Да се идентификува практичната примена за успешноста на менаџерот за добрата мотивираност на вработените и начинот на кој ги мотивира и колку има влијание организацискатa културa врз мотивираноста на вработените.

I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Основни функции на организацискатa културa

Организацискатa културa е еден од оние аспекти во управувањето со компаниите коишто не е едноставно да се дефинираат, а сепак сериозно може да влијаат на стабилноста и на успешноста на компаниите преку инволвирање на сите вработени. Истражувајќи повеќе на оваа тема, една од најчестите причини поради кои најголем дел на организациите кои се соочуваат со кризни ситуации пропаѓаат е поради немањето на јасно утврдена организациска културa, односно заеднички сет на вредности и норми помеѓу вработените кои се во склад со целокупното работење на компанијата.

Сепак, организацискатa културa не се однесува на тоа дека сите вработени треба да имаат исти ставови и размислувања, туку на тоа како сите вработени, вклучувајќи го и менаџментот „ги прават работите“, како комуницираат меѓусебно и со соработниците, како ги извршуваат секојдневните активности, а со тоа и како влијаат на создавање на одредена препознатливост на организацијата во однос на останатите. Ако организацискатa структура и поставеност на улогите во тимот е телото на компанијата кое треба да ја движи организацијата напред, тогаш културата е духот што ја оддржува организацијата.

Бенефитите од силна организациска културa се многубројни и се однесуваат на отворена и транспарентна комуникација помеѓу вработените, создавање заемна почит и доверба, мотивирани вработени кои сакаат да ја следат визијата и мисијата на

организацијата што доведува до желба за остварување на заеднички цели, намалена стапка на флуктуација на вработените и слично.

Со цел да се создаде силна организациска култура, постојат неколку начини што може да помогнат:

- **Добро познавање на потребите на вашите вработени** – вашите вработени се моторот кој треба да ја движи организацијата напред, но колку навистина добро ги познавате? Што ги мотивира? Со кои проблеми се соочуваат на работното место? Дали сте се обиделе да зборувате со нив и да ги надминете проблемите? Доколку не ги познавате добро вработените, голема е веројатноста да ја изгубат страста кон работата кога ќе се соочат со некој посериозен проблем.

- **Создавање работна средина на почитување и доверба** – не за џабе кажале старите – „однесувај се кон другите онака како што сакаш да се однесуваат кон тебе“. Кога се создава динамична организациска култура, различните размислувања или различните вредности од нашите, не мора да значи дека нечија перспектива е погрешна. Едноставно потрудете се да имате доверба во вашиот тим и прифатете го и почитувајте го различниот став од вашиот.

- **Никогаш не ја заборавајте „вистинската“ причина зошто постои организацијата** – секоја компанија треба да има јасна визија, мисија и цели што сака да ги постигне, но многу често „вистинската“ причина – зошто постои организацијата и зошто е таа толку важна на организацијата, не е доволно јасно искомуницирана со вработените.

- **Јасно дефинирајте ги клучните вредности на вашата организација** – организациската култура не треба да се заснова на хиерархиска поставеност, туку на вредности кои секој во организација, вклучувајќи го и менаџментот, ги живее. Ако не постојат норми, правила, јасно дефинирани улоги, отворена комуникација и слично, кои ќе ги поддржат клучните вредности, организацијата многу лесно може да премине во ранлива структура која нема да може лесно да ги надмине кризните ситуации.

- **Бидете пример за своите вработени** – вработените секогаш ќе гледаат како се однесуваат менаџерите во клучни ситуации, колку се одговорни во реализација на

активностите, како донесуваат одлуки, колку се почитувани од другите и на тој начин директно ќе го рефлектираат „оправданото“ однесување кај нив.

Создавањето на стабилна организациска култура не е лесна работа, но е многу важна и моќна за „наметнување“ на влијанието на однесувањето кај другите. Како што стануваат тимовите сè повеќе диверзифицирани и организацијата расте, предизвикот да се води организацијата кон успешни резултати е уште потежок.[4]

1.1 Организациска култура

Организациската култура на организацијата е процес на создавање заеднички претпоставки, верувања, вредности, норми и симболи и на нивното прифаќање од сите или од поголемиот број на вработените. Членовите на секоја организација, во поголема или во помала мера, се соочуваат со проблеми на работното место и во работната околина. При процесот на групното (колективно) решавање на проблемите, настанува организациската култура.

Од овде произлегува и најприфатената дефиниција на организациската култура дека „организациската култура претставува збир на вредности, норми, стандарди на однесување и заеднички очекувања што ги контролираат начините на кои поединци и групи во една организација комуницираат меѓу себе и работат за постигнување на целите на организацијата“[5]

Во основа постојат два типа на менаџери кои ја креираат културата во организацијата:

- Менаџери кои создаваат организациски вредности и норми и поттикнуваат креативно и иновативно однесување;
- Менаџери кои поддржуваат конзервативен и внимателен приод кон вработените.

[4] https://inovativnost.mk(2018).
[5] Brown, A.(1995,) Organisational Culture, Pitman Publishing, London,p.95.

Првиот тип на менаџер имаат децентрализиран авторитет. Благодарение на тоа, вработените може да соработуваат и да најдат нови решенија за тековните проблеми. Во иновативната култура, менаџерите според сопствен пример, ги мотивираат и ги охрабруваат вработените да преземаат прифатливи ризици и да експериментираат во работењето. Во овој случај, менаџерите ги поддржуваат вработените, без оглед на тоа дали тие успеваат во тоа или не. За организација со иновативна култура е соодветна структурата на тим за производ.

Менаџерите што поддржуваат конзервативен и внимателен приод кон вработените создаваат организирана хиерархија по авторитет и воспоставуваат јасни врски на одговорност, така што вработените точно знаат пред кого се одговорни и како да реагираат на секој проблем што се појавува. Менаџерите во конзервативната култура развиваат систем на строг менаџмент за постојано да го следат прогресот и насочеността на вработените кон целите, надгледувајќи го секој нивен чекор. Постојат повеќе контролни системи што може да ги применат менаџерите за да влијаат врз однесувањето на вработените. Системот за контрола што го избрале тие за да го применат е одраз на нивниот избор, односно за начинот на кој тие сакаат да ги мотивираат членовите на организацијата и да бидат фокусирани врз целите на организацијата. Поттикнувањето создавање иновативни вредности и норми, од своја страна, повлекува преземање ризик. Од менаџерите во овие организации се бара да се однесуваат демократски и на вработените да им допуштат да ги советуваат за решенијата и да се потпираат на групниот процес на решавање. Меѓутоа, таквите движења не наидуваат на добар прием кај сите менаџери.

1.2 Придобивки од организациската култура

Во доба на зголемен локален и глобален натпревар, способноста на организацијата да изгради корпоративна култура која ќе ги привлекува и задржува најталентираните луѓе, рапидно се појавува како најважен критериум за финансиски успех.Како што чекориме во 21 век, станува јасно како бел ден, дека старите стилови на водење на организации и нации, па и целата планета се неоддржливи и едноставно колабираат.

Четири клучни работи ги преокупираат бизнис, регионалните и националните лидери

- Како да ги привлечиме и задржиме квалитетните луѓе?

- Како да го зголемиме профитот и материјалната вредност?
- Како да ја подигнеме креативноста и продуктивноста?
- Како да осигураме дека етичноста ќе ја доминира нашата организациска култура?

Одговорот на сите овие прашања е: градејќи го **културниот капитал**.

За почеток и одговор на прашањето што е културен капитал, мора да дефинираме што се вредности.

Вредностите се она што ни е најважно на индивидуално и колективно ниво. Истите се знак на она што најмногу не мотивира или демотивира.

Организациска култура е збирот на вредностите на сите членови на организацијата-системот.

Според овие две дефиниции, секој систем – организација, корпорација, политичка група или нација има своја одредена култура. Организациската култура го создава најголемиот капитал во една заедница или компанија. Ова е таканаречениот **културен капитал.**

Вредностите во културата може да бидат позитивни: доверба, чесност, интегритет, профит, или пак, лимитирачки: бирократија, обвинување, непотизам, корупција, алчност…

Осврнувајќи се на улогата на вредностите и културата во организациите се укажува дека најдобрите организации создаваат култура која ги содржи вредностите и однесувањата на нивните најголеми лидери. Истите споделени вредности можат да бидат видени како опстојуваат со декади. Влијанието на вредностите во една организација е огромно. Организациите кои не обрнуваат внимание на мерењето и менаџирањето на својот културен капитал, губат незамислива енергија и пари. Квалитетот на вредностите во организациска култура може да ја воздигне компанија до неверојатни височини. **Долгорочно успешните организации имаат култура водена од визија и вредности која им дава насока на сите вработени**. Како резултат на тоа, организациите кои имаат квалитетна култура, не само што ги задржуваат најталентираните луѓе, туку и ги престигнуваат своите конкуренти на пазарот на градење на акционерска вредност.

Лошата култура и лимитирачките вредности често се причина за лошите перформанси во една организација, нација или тим, кои во најлош случај завршува со финансиски колапс и непостоење на организациката.

Лимитирачките вредности ја претставуваат непродуктивната и нерасположлива енергија во една организација.

Истата се нарекува **културна ентропија** и е сооднос на целокупниот број на лимитирачки наспроти позитивни вредности во една организација.

Доколку лимитирачките вредности во една култура достигнуваат над 10% од вкупниот број на вредности во истата тогаш некои аспекти побаруваат културно или структурно прилагодување. Доколку процентот е помеѓу 20%-29% организацијата има сериозни проблеми кои побаруваат културна или структурна трансформација. Бројката од 30%-39% укажува на критични проблеми кои побаруваат итни културни или структурни трансформациски промени и развој на лидерскиот капацитет. И на крај, ако оваа бројка надминува 40%, во организацијата постои сериозен ризик од финансиски колапс или сериозно намалени перформанси кои побаруваат промена во лидерската структура.

Мерењата и истражувањата, покажуваат дека доколку во една организација има 25% на лимитирачки вредности тоа едноставно значи дека од секоја месечна плата која се исплаќа, една четвртина се неповратно исчезнати пари од самиот почеток. Замислете колку би заштедиле организациите доколку оваа бројка се намали!!!

Во неодамна направеното мерење на културниот капитал на граѓаните на Скопскиот регион кој опфаќа четвртина од целокупната Македонска популација и е на еден начин Македонија во мало издание, се измерени 48% на лимитирачки вредности.

Цената на овие лимитирачки вредности во нашата култура е застрашувачка. Во превод кажано 48 денари од секои 100 буџетски, кои одат на плати за нашите јавни службеници се исчезнати од самиот почеток. Македонската држава поради сопсвената култура една дополнителна и нформација. Една четвртина или 700 000 000 Евра годишно од државниот буџет се користат за плати на јавната администрација. 48% од истиве се неповратно изгубени од самиот почеток.За тоа колкава е цената што ја плаќаат Македонските организации поради нивните внатреорганизациски култури може само да се шпекулира се до моментот додека истите не направат мерења на сопствените вредности и организациска култури. Постојат нови бизниси принципи од кои зависи подемот или падот на организација:

Принцип 1: Културниот капитал е Вашата најголема предност.

Принцип 2: Организациското трансформирање започнува со лична трансформација на лидерите

Принцип 3: Мерењето на културниот капитал е важно. Ако можете да го измерите, ќе можете да го менаџирате.[6]

Според истражувачите на прашањето за организациската култура, таа поттикнува висока мотивација и ги има следниве обележја:[7]

- ги врзува своите темелни вредности за луѓето, квалитетната работа и услугите на потрошувачите и на клиентите;
- осигурува голем простор и приспособување на потребите и барањата на способните и креативните луѓе;
- овозможува постојано врзување на сите награди (бонуси, напредувања, усовршувања, различни бенефиции и др.) за добрата работа и за работните придонеси;
- овозможува интензивна и директна комуникација за сите проблеми на работата и за идеите за нивно решавање;
- практикува политика на „отворени врати“ и достапност на сите менаџери до сите вработени;
- осигурува добри организациски услови во кои ниту една идеја не смее да остане неизречена или да пропадне, без разлика кој ја дава;
- создава и шири чувство на успех, задоволство и гордост за добрата работа и за високите индивидуални и организациски квалитети и успешност;
- луѓето мора да бидат горди, а не да се срамат од организацијата во кое работат и за она што и како тоа работи и се однесува кон своите потрошувачи, партнерите и кон другите, го шири духот на заедништво и грижата на организацијата за луѓето, уверува дека организацијата ги поддржува и ќе стори сè за да помогне на оние што добро работат тогаш кога ќе им затреба.

Сето тоа води кон поголема мотивација и создавање темелни претпоставки за квалитетна работа на сите вработени, а со тоа и до добивка и успех на организацијата.

[6] https://statija.mk/.

[7] Brown, A. (1995), Organisational Culture, Pitman Publishing, London,p.112.

1.3 Елементи на организациската култура

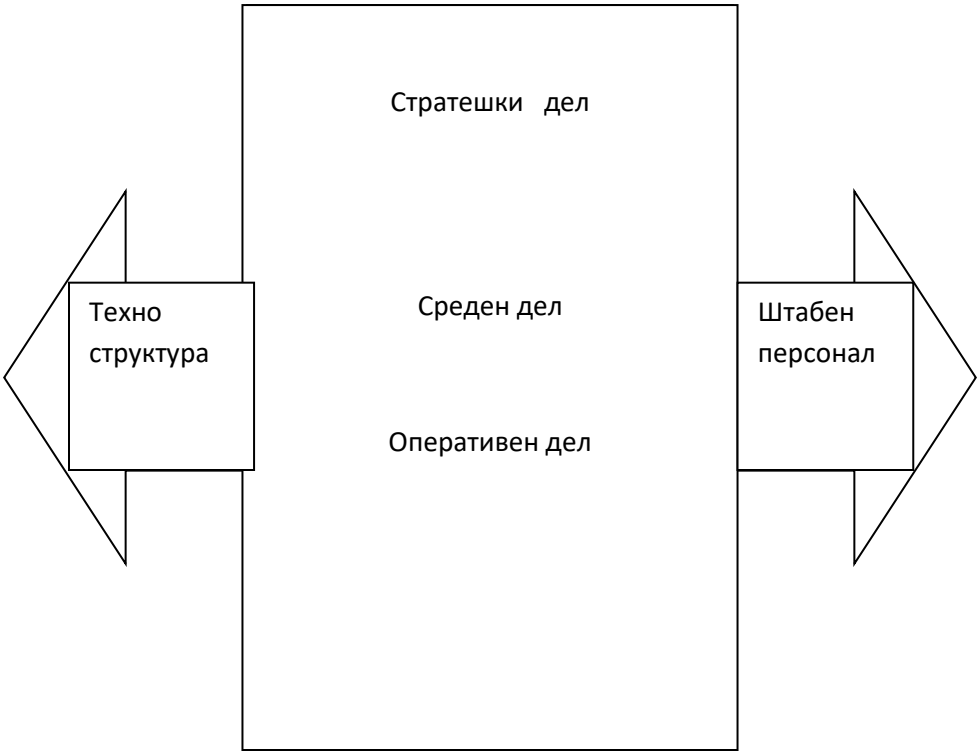
Организациската култура се манифестира во форма на вредности, заеднички верувања и постојните норми на однесување кои лежат во основата на односите и во рамките на организацијата и надвор од неа. Организациски носители на културата се членови на општеството, т.е. луѓе. Појавата на терминот "организациската култура" се однесува на 70-ти години на 20 век, а неговата концептуална рамка беше развиен во 1980 година во САД. Овој процес е под влијание на однесувањето на индивидуални истражувачи, управување и организација теорија. Формирањето на оваа култура зависи од внатрешните и надворешните фактори кои влијаат на развојот на организацијата, која може да биде спонтано или насочена. Исто така, нејзиниот развој е под влијание на општественото и деловното опкружување, како и државните и националните и етничките фактори.[8]

Во дефинирањето на елементите на организациската структура постојат различни пристапи на одделни автори, кои произлегле од разликите во поимањето на организациската структура. Според Минзберг, организациската структура ги има следниве елементи[9] :

- оперативен дел – го составуваат сите извршни работници;
- стратегиски дел - го составува врховното раководство, односно „топменаџментот“;
- среден дел - го составуваат менаџерите од средното ниво –
- техноструктура - експерти со високо професионално ниво на знаење
- штабен персонал - кој му помага на линискиот менаџмент

[8] https://ma.wikienx.ru/vesti-i-opshtestvo/kultura/83735-shto-e-organizaciska-kultura.html.
[9] Сикавица, П., Новак М(1999), Работна организација, Трето изменето и дополнето издание, Информатор, Загреб, , стр. 143.

Слика 2: Елементи на организациската структура според Минзберг



Извор: Mintzberg Henry, The Manager's Job(1998), Harvard Business School Press, USA,p.63

Менаџментот е само еден од елементите на организациската култура. Имено, тој ги наведува следниве елементи:

- организација на материјални фактори;
- организација на човечки фактори;
- организација на расчленување на задачите;
- организација на управување и менаџмент;
- организација на временски редослед на одвивање на работите.

Системите што може да се користат во промените на организациската култура се: систем за наградување, систем за оценување на ефектот, систем за едукација, систем за регрутација и селекција, систем за планирање и контрола, информациски систем.[10]

Во една организација што се карактеризира со иновативна култура, топ-менаџерите ги охрабруваат менаџерите на пониските нивоа послободно да учествуваат во процесот на планирање и истовремено да развијат флексибилен пристап кон планирањето. Притоа, менаџерите покажуваат желба да научат нови идеи, да преземат ризици и активно да се вклучат во развојот на новите производи. Наспроти ваквите случаи, има случаи кога топ-менаџерите во организација што се карактеризира со конзервативни вредности се придржуваат кон хиерархијата, односно го практикуваат односот одгоре-надолу. Предлозите на менаџерите од пониските нивоа често се прифаќаат и се разгледуваат со резерва, а тоа во голема мера го забавува решавањето.

1.4 Креирање и одржување на организациската култура

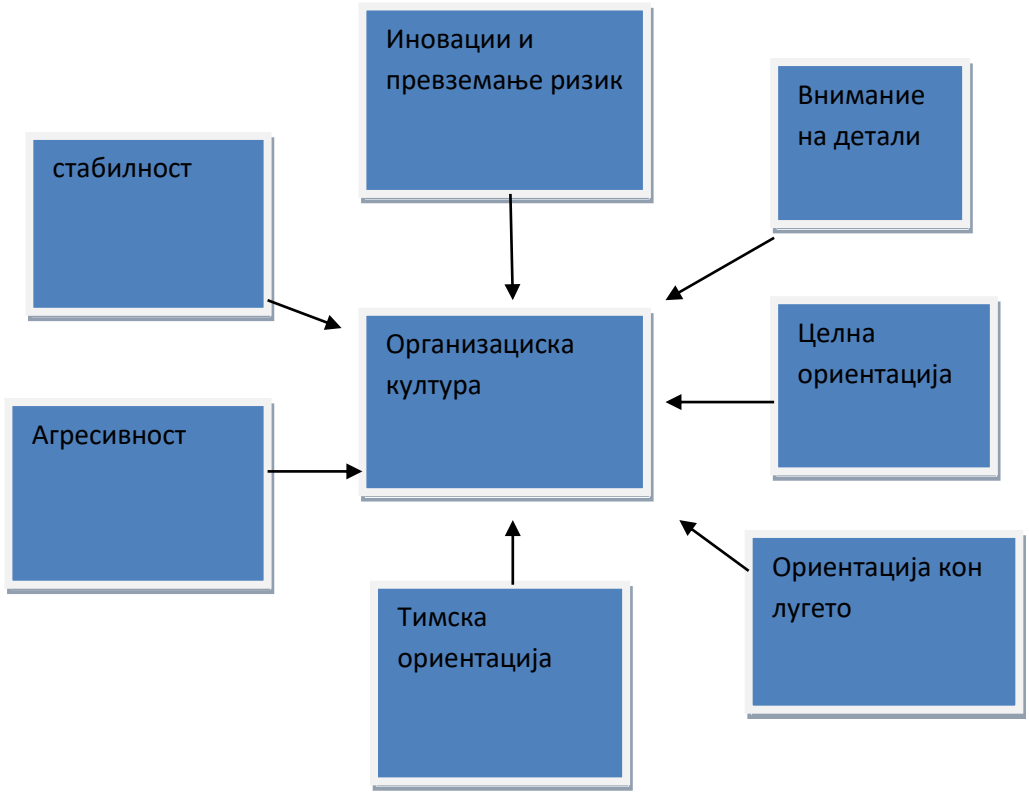
Лидерот на човечки ресурси во организацијата треба да помага во воспоставување на правилен пристап за однесувањето на вработените. Креирање на работна околина во која што владее професионалност и почит, вклучува разбирање на она што им е потребно на вработените со цел да бидат ефективни на работното место. Идентификација и справување со дисфункционално однесување претставува клучна лидерска вештина. Балансирањето на продуктивноста и благосостојбата на вработените бара од вас да ги опфатите важните елементи како што се: одговорност, етичко однесување, поддршка на лидерство, политики, еманципација, култура и доверба.[11]

Различни активности од областа на менаџментот со човечки ресурси може ефективно да помогнат при одржувањето на организациската култура, а тука станува збор за селекција, социјализација, обука, развој на лидерите и на Влијанието на организациската култура врз однесувањето на вработените, компензација и системи за наградување, комуникација и многу други. Најзначајните сегменти кои ја одржуваат и ја поттикнуваат организациската култура се[12]:

[10] Сикавица, П., Новак М(1999)., Работна организација, Трето изменето и дополнето издание, Информатор, Загреб, стр. 145.
[11] https://akademik.mk/kreirane-i-odrzhuvane-na-profesionalna-i-produktivna-rabotna-sredina-seminar-na-makedonskata-asotsijatsija-za-chovechki-resursi-3/.
[12] Jovanović M., Živković M., Cvetkovski T.(2003), Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, p.74.

- Деловите на кои менаџерите и тимовите обрнуваат внимание; - Реакцијата на менаџерите на инциденти и при кризи;
- Моделирањето управувачки и тимски улоги на учење и обучување; - Критериумите за доделување награди и статуси;
- Критериумите за регрутирање, селекција, унапредување и отпуштање од организацијата;
- Обичаите, церемониите и приказните во организацијата;

Слика 3: Карактеристики на организациската култура



Извор: Jovanović M., Živković M., Cvetkovski T(2003)., Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd,p.74.

1.5 Типови организациска култура

Во литературата постојат различни пристапи и критериуми за формирање одделни типови култура, а најприфатена е поделбата што ја дава Чарлс Хенди во својата книга „Богови на менаџментот“, во која видовите организациски култури, во согласност со нивните карактеристики, тој ги поврзал со четирите богови од грчката митологија, Зевс, Аполон, Атена и Дионис. Според него, се разликуваат четири основни типа култура: култура на моќ, култура на улоги, култура на задачи и култура на поединци.[13]

Културата на моќ, или Зевс. Ова е авторитарна култура. Нејзината суштинска точка е личната моќ, чиј извор е поседување ресурси. Организациите кои практикуваат таква култура имаат цврста структура, висок степен на централизација на управувањето и неколку правила и процедури. Тие се авторитарни, ја потиснуваат иницијативата на работниците, вршат тесна контрола над сè. Успехот се определува со квалификациите на лидерот и навремено идентификување на проблемите. Сето ова ви овозможува брзо да донесувате и спроведувате одлуки во услови на интензивна конкуренција. Таквата култура е карактеристична за младите трговски структури.

Улога култура, или култура на Аполо. Ова е бирократска култура. Неговата основа е систем на правила и упатства, јасна специјализација, дистрибуција на улоги, права, должности, одговорности, специјализација на учесниците, со еден збор, сето тоа што обезбедува административен успех. Тој е нефлексибилен, ја спречува иновацијата и спречува промена. Изворот на моќ овде е позицијата, а не индивидуалните квалитети на водачот. Ваквата менаџерска култура е карактеристична за големите корпорации и владините агенции.

Културата на задачата, или Атина. Оваа култура е прилагодена за управување во екстремни услови и постојано менување на ситуациите, така што тука најголемо внимание се посветува на брзината на решавање проблеми. Се заснова на соработка, колективен развој на идеи, заеднички вредности. Моќта почива тука на компетентност, професионализам и поседување на информации. Оваа култура се карактеризира со комбинирање во еден тим носители на различни функции, различни нивоа на компетенции и субординирање на хиерархиската моќ на процесот на развивање или

[13] Handy, Charles B.(1993) Understanding Organizations, Oxford University Press, USA,p.93.

завршување на задачата. Ова е преоден вид менаџерска култура, способен да се развива во една од претходните. Необично е да се дизајнираат или вложување организации.

Културата на личноста, или Дионис. Тоа е поврзано со емотивниот почеток, се заснова на креативни вредности и ги обединува луѓето за да ги постигнат своите лични цели. Одлуките тука се донесуваат врз основа на согласност, така што задачата на надлежните е координација. Организации од ваков вид честопати се создаваат од специјалисти како адвокати, архитекти, консултанти. Честопати, овој вид култура може да се најде во голема организација, кога одредена група на специјалисти има силна потреба да ги бранат своите интереси или правото на одреден вид врски (на пример, програмери, истражувачи).[14]

Организациската култура се формира како резултат на интеракција на четири основни фактори: личните и професионални карактеристики на луѓето во рамки на организацијата, организациската етика, природата на односот на вработеност и дизајнот на организациската структура.[15]Овие фактори функционираат заеднички, со што во различни организации се формираат различни облици на култура, и со тек на време можат да предизвикаат промени во културата. Организацијата може намерно да развива одредени културни вредности, со цел да го контролира начинот на однесување на вработените. Еден значен аспект на ваквите вредности претставува организациската етика, односно моралните вредности, убедувања и правила, кои го утврдуваат начинот на кој организацијата и нејзините членови постапуваат меѓусебно, и со луѓето надвор од организацијата. Менаџерите и вработените постојано донесуваат одлуки кои треба да бидат во склад со етичките правила, па со цел да се олесни донесувањето на овие одлуки, врвните менаџери намерно вградуваат етички вредности при формирањето на организациската култура.

Следствено на тоа, етичките вредности заедно со правилата и нормите што ги изразуваат, стануваат составен дел на организациската култура и определуваат како членовите на организацијата ќе постапуваат и ќе донесуваат одлуки при појава на различни ситуации. Различни облици на организациска структура водат кон формирање на различни културни вредности. Високите и високо централизирани структури имаат различен збир на норми, правила и културни вредности, во однос на рамните и

[14] https://thestrip.ru/mk/pomada/analiz-osnovnyh-elementov-organizacionnoi-kultury-ooo/.
[15] Gareth R. Jones, Jennifer M. George,(2008) "Contemporary management " McGraw Hill Irwin,p. 414.

децентрализирани структури. Во високоцентрализирана организација вработените имаат мала лична автономија и се форсираат норми што промовираат претпазливост и послушност кон авторитетот.[16]

Крајните и инструментални вредности имаат големо значење за организацискатa култура. Крајни вредности се оние кои организацијата и нејзините вработени се обидуваат да ги остварат, а инструменталните ги претставуваат начините на кои организацијата и нејзините членови ги остваруваат организациските цели. Покрај вредностите, клучен аспект на организацискатa култура претставуваат и споделените норми. Нормите се дефинираат како непишани, неформални правила или директиви, кои пропишуваат адекватно однесување во определени ситуации.[17]

Организацискатa социјализација е процес со кој новодојдените во организацијата ги учат организациските вредности и норми и усвојуваат работни однесувања неопходни за ефикасно извршување на работата[18]. Како резултат на искуствата од социјализацијата, новите членови ги прифаќаат организациските вредности и норми и се однесуваат во согласност со нив, не само поради тоа што сметаат дека мора да го прават тоа, туку поради тоа што и самите сметаат дека овие вредности и норми диктираат коректен и правилен начин на однесување. Голем број организации имаат одреден вид програми за социјализација, чија цел е да им помогнат на новите вработени да ги научат вредностите, нормите и културата на организацијата. Како класичен пример за светски позната корпорација што применува задолжителна програма за социјализација за новите вработени може да се наведе Walt Disney Company., каде секој нововработен задолжително мора да го посетува универзитетот на Дизни, за да се запознаат со културата на организацијата и нивната улога во неа.

[16] Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour, 12th edition, Pearson Education Inc,p. 75.
[17] Gareth R. Jones, Jennifer M. George,(2008) "Contemporary management " McGraw Hill Irwin,p. 109.
[18] Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook,(2010) "Organizational structure for the twenty-first century", Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, p.21.

1.6 Поврзување на организацискатa и на националната култура

Организацискатa култура мора да се заснова врз етички принципи во работењето, користејќи го етичкиот кодекс на организацијата. Познато е дека етичкиот кодекс во организацијата помага при донесувањето правилни одлуки кога ќе се појават етички прашања. Меѓутоа, кога менаџерите се сигурни дека важните етички вредности и норми се клучни фактори на организацискатa култура, тие можат да одат чекор понатаму, со инкорпорирање на вредностите и нормите во сите области на работењето. Кога етичките вредности и норми стануваат нераскинлив дел од организацискатa култура, тие им помагаат на членовите на организацијата да се дистанцираат од неетичко однесување и од акциите коишто се поврзани исклучиво со нивните лични интереси, бидејќи сега тие препознаваат дека се дел од нешто поголемо од нив самите. Релевантните бизнис искуства покажуваат дека организацискатa култура е клучна за постигнување на извонредни перформанси кај еден бизнис. Дури се смета дека моќноста на организацискатa култура е толку голема што кога истата не е усогласена со бизнис стратегијата, таа претставува најголем противник на менаџментот на организацијата. Имплементацијата на бизнис стратегија без темелно познавање на организацискатa култура е огромна грешка.

Од големо значење во организацијата има и националната култура. Културата на организацијата е под значајно влијание на националната култура. Под национална култура подразбираме збир на претпоставки, верувања и вредности што ги делат припадниците на една национална заедница и кои значително го одредуваат нивното разбирање на светот, како и на однесувањето во него. Националната култура претставува „ментално програмирање: образец на мислењето, чувствата и дејствувањата што секоја личност го стекнува во детството и потоа го применува во целиот живот“.[19]

Според истражувањето на Хофстед, националната култура ги објаснува разликите во односот кон работата повеќе од разликите во возраста, полот и работното место. Според него, во сфаќањето и дефинирањето на односот кон работата се важни пет клучни димензии на културолошки разлики[20]:

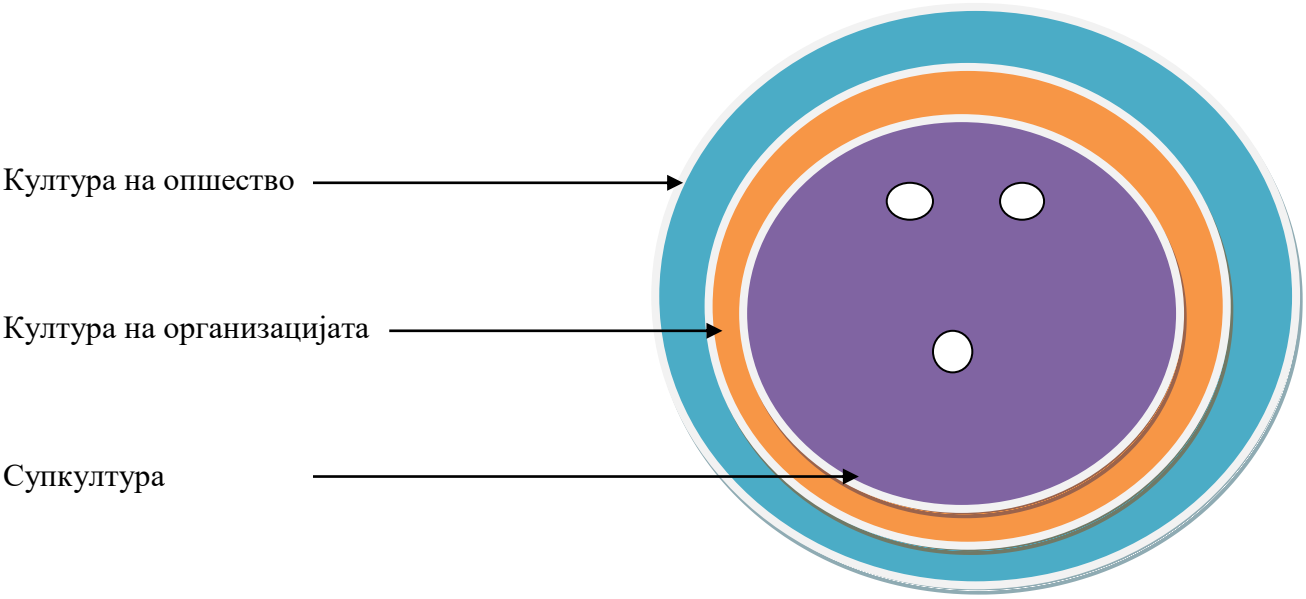
[19] Hofstede, Geert (2001). Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications,p.26.
[20] Hofstede, Geert (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind., McGraw-Hill Professional,p.88.

- дистанција на моќта;
- избегнување на несигурноста;
- индивидуализам/колективизам;
- машко-женски односи;
- долготрајна/краткотрајна ориентација.

Во различни национални култури, различни се видувањата на поимот „организација“.

За Французите организацијата претставува формализирана и централизирана „пирамида на луѓе“. За Германците организацијата е како „добро подмачкана машина“, формализирана, но не и централизирана. За Британците организацијата е повеќе како „селски пазар“, ниту формализирана ниту централизирана.

Слика 4. Културата се провлекува низ целата организациска



Извор. Hofstede, Geert (2001). Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.).

Thousand Oaks, CA: SAGE Publications,p.26

Националната култура претставува „ментално програмирање: образец на мислењето, чувствата и дејствувањата што секоја личност го стекнува во детството и потоа го применува во целиот живот“.[21]

1.7 Одржување на организациската култура

Различни активности од областа на менаџментот со човечки ресурси може ефективно да помогнат при одржувањето на организациската култура, а тука станува збор за селекција, социјализација, обука, развој на лидерите и на Влијанието на организациската култура врз однесувањето на вработените, компензација и системи за наградување, комуникација и многу други.[22]

Обично, една организација расте со привлекување нови членови кои доаѓаат од организации со различна култура. Новите членови на организацијата, сакале или не, воведуваат „вирус“ на друга култура. Која од културите ќе преживее, во голема мера зависи од нејзината сила, затоа што Вториот влијае на интензитетот на одредени форми на однесување.

Јачината на културата на една организација се определува со три точки:

- „Дебелина“ на културата;
- Степенот на раздвојување на културата од страна на членовите на организацијата;
- Јасност на приоритетите на културата.

„Дебелината“ на организациската култура е одредена од бројот на важни претпоставки што ги споделуваат вработените. Културите со многу нивоа на вера и вредности имаат силно влијание врз однесувањето на организацијата.Силната култура е „подебела“, ја делат голем број на вработени и појасно ги дефинираат приоритетите и, според тоа, имаат подлабоко влијание врз однесувањето во организацијата.Силната култура не само што создава придобивки за организацијата. Треба да се има предвид дека силната култура е истовремено сериозна пречка за спроведување на промените во организацијата. На

[21] Hofstede, Geert (2001). Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications,p.26.
[22] Jovanović M., Živković M.,(2003) Cvetkovski T., Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd,p.95.

почетокот, новите работи во културата се секогаш послаби. Затоа, се смета дека е подобро да се има умерено силна култура во организацијата. Постојат методи за одржување на организациска култура кои не се ограничени на ангажирање на вистинските луѓе и отпуштање на непотребните луѓе.Главните групи на методи се како што следи.Предмети и предмети на внимание, евалуација, контрола од страна на менаџерите. Ова е еден од најмоќните методи за одржување на културата во една организација, како со неговите повторени постапки, менаџерот им дозволува на вработените да знаат што е важно и што се очекува од нив.Одговор на управување на критични ситуации и организациски кризи. Во овие ситуации, менаџерите и нивните подредени ја откриваат организациската култура до тој степен што воопшто не ја замислувале. Длабочината и обемот на кризата може да бараат од организацијата или да ја зајакне постојната култура или да воведе нови вредности и норми што ја менуваат до одреден степен.На пример, во случај на нагло намалување на побарувачката за произведени производи, организацијата има две алтернативи: да отпушти дел од работниците или делумно да го намали работното време со ист број на вработени. Во организации каде што едно лице е прогласено за вредност број еден, очигледно, тие ќе ја прифатат втората опција. Ваквиот чин на лидерство на крајот ќе се претвори во организациски „фолклор“, што несомнено ќе го зајакне овој аспект на културата во компанијата.

Моделирање, обука и тренирање на улоги.

Аспектите на организациската култура се асимилираат од страна на подредените преку тоа како треба да ги исполнат своите улоги. Менаџерите можат конкретно да вметнат важни „културни“ сигнали во програмите за обука и дневна помош на вработените подредени. Значи, филм за обука може да се фокусира на чистотата на работното место. Самиот менаџер може да им демонстрира на подредените, на пример, одреден став кон клиентите или можност за слушање на другите. Со постојано фокусирање на овие точки, менаџерот помага во одржувањето на одредени аспекти на организациската култура.

Критериуми за утврдување награди и статуси.

Културата во една организација може да се изучува преку систем на награди и привилегии. Вторите обично се врзани за одредени форми на однесување и со тоа им даваат приоритет на работниците и укажуваат на вредности што се од поголема важност за индивидуалните менаџери и организацијата како целина. Системот на статусни позиции во организацијата работи во иста насока. Така, дистрибуцијата на привилегии (добра

канцеларија, секретар, автомобил и сл.) Укажува на улогите и однесувањето за кои се повеќе ценети организацијата. Сепак, практиката покажува дека овој метод честопати се користи не целосно и не систематски.

Критериуми за вработување, унапредување и отпуштање од работа.

Ова е еден од главните начини за одржување на културата во една организација. Од што потекнува организацијата и нејзиното управување, регулирајќи го целиот процес на персоналот, за своите членови брзо им станува познато со движењето на вработените во организацијата. Критериумите за одлуките за вработените можат да помогнат или можат да го попречат зајакнувањето на постојната култура во организацијата. Значи, прометот на својството на својствени транспортери на линиите на склопување предизвика многу компании да преминат на групниот пристап кон работата или на транзицијата кон склопување „количка“ како дел од интегриран тим.

Организациски симболи и ритуали.

Многу верувања и вредности што ја темелат културата на организацијата се изразуваат не само преку легенди и саги кои стануваат дел од организацискиот „фолклор“, туку и преку разни ритуали, обреди, традиции и церемонии. Ритуалите вклучуваат стандардни и повторливи тимски настани што се одржуваат во одредено време и во посебна пригода да влијаат на однесувањето и разбирањето на вработените во организациското опкружување.

Ритуалите се систем на обреди.

Дури и одредени управни решенија можат да станат организациски обреди, што вработените ги толкуваат како дел од организацискаta култура. Ваквите церемонии делуваат како организирани и планирани активности со значајно „културно“ значење.Усогласеноста со ритуалите, церемониите и церемониите го подобрува самоопределувањето на работниците.[23]

[23] https://thestrip.ru/mk/pomada/analiz-osnovnyh-elementov-organizacionnoi-kultury-ooo/.

1.7.1 Промена на организацискатa културa

Моќта да се промени културата на организацијата се наоѓа во критичната маса на вработените, водството на организацијата или може да биде надворешна, на пример, закани од општината или од владата дека ќе ја затворат организацијата. Истите методи за одржување на организацискатa културa може да се користат и за нејзина промена. За да се направи комплетна промена на културата во организацијата, потребно е прво да се направи дијагноза. Во теоријата на организацијата постојат повеќе ставови и гледања во однос на промените на организацискатa културa.[24] Според традиционалното сфаќање, процесот на решавање во организацијата, деловната стратегија и политиката, треба да се приспособуваат кон организацискатa културa. Според современите сфаќања на организацијата, културата на организацијата има динамичен карактер, таа се менува заедно со промените во организацијата и во нејзината средина. Се верува дека промената во организацискатa културa е изводлива и во случај на лоша состојба во организацијата од суштинско значење.[25]Културата на организацијата мора да се промени, бидејќи животната средина, внатрешното и надворешното опкружување на постоењето на организацијата се менуваат. Надворешните настани, како што се промените во условите на пазарот, новите технологии, промените во владините политики и многу други фактори кои не остануваат константни со тек на време, бараат промени во организацискиот начин на деловно работење и, соодветно на тоа, културата. Внатрешното опкружување исто така се менува. На пример, една организација ја менува застарената опрема во нова, работејќи на фундаментално различни технолошки принципи, или составот на персоналот на организацијата, неговите квалификации, просечната возраст, потреби и преференци, барања за опремување на работно место, здравје при работа и многу повеќе. Како што се менуваат организацискитe цели, ќе се променат и барањата за организациска културa.Доколку управувањето е соочено со задача да ја смени организацискатa културa, императив е дека мнозинството вработени треба да појаснат која е постојната културa на компанијата и каква културa сакаат да дојдат како резултат на промените: во однос на промена на културата, потребен е консензус, согласност на вработените. Накратко, фазите на промена во организацискатa културa може да се опишат како „одмрзнување“ - промена - „замрзнување“. За да „одмрзнете“ културa, можете да ја користите ситуацијата со

[24] Nonaka, I, Takeuchi, H, (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Create the Dynamics of Innovation, Oxford Universitu Press, New York,p112.
[25] Schein, E, (1985). Organizational culture and Leadership, Jossey Bass, San Francisco,p101.

конфликтите во организацијата, самиот процес на дијагностицирање на тековната култура, дискутирање за добиените резултати, итн.

1.8 Влијанието на организациската култура

Промените претставуваат неизбежен дел во бизнис-окружувањето. Имено, промените настануваат во екстерното окружување на организацијата или пак, настануваат интерно и ја менуваат организациската структура. Во зависност од тоа како ќе се справат вработените со овој вид на промени зависи и од тоа дали организацијата ќе оствари успех или пак, ќе падне под влијанието на бројните ризици и ќе ја намали својата добивка. Организациската култура го искажува своето влијание над размислувањето и однесувањето на вработените, нејзиното влијание се чувствува во сите аспекти на организацијата, а вработените треба да ги почитуваат овие вредности и да работат во насока на сочувување на организациската култура и промовирање на организациските вредности и принципи коишто ја даваат јасната слика за функционалноста на организацијата. За да се постигнат позитивни или за да би се избегнале негативни ефекти на организациската култура врз целокупното работење, значајно е да се усогласи стратегијата и принципите на управување со неа. Треба да се исконтролира и да се предвиди каде води стратегијата на организацијата и да се измери дали работните перформанси на вработените се соодветни за да се имплементира стратегијата во насока на сочувување на организациската култура.[26]

Организациската култура има значително влијание врз животот на економската организација. Влијанието на организациската култура на организацијата се манифестираат во неколку форми:

- идентификација од вработените за сопствените цели со целите на организацијата и со организацијата како целина преку усвојување на нејзините норми и вредности;
- спроведување на нормите што пропишуваат извршување на целите; формирање на стратегија за развој на организација;

[26] http://eprints.ugd.edu.mk/15787/.

- единството на процесот на спроведување на стратегијата и еволуцијата на организациската култура под влијание на еколошките барања.

Дијагностика на организациската култура вклучува проучување на документи, следење на стилот на управување, доверлива комуникација со вработените на сите нивоа на хиерархијата на организацијата. Собирањето на информации ви овозможува да креирате профил на организациската култура, што рефлектира: содржината на вредностите, нивната конзистентност, општата ориентација.

Управување со организациската култура вклучува негово формирање, зајакнување (конзервација) и промена. Формирање на организациска култура бара разгледување на постепената, еволутивна природа на нејзиниот развој и се спроведува со следниве мерки: Спроведувањето на таканаречената симболично лидерство, т.е. создавање на симболични фигури и слики на лидери кои ги отелотворуваат најдобрите вредности и норми на организацијата. Концентрација на напорите за формирање на најзначајните организациски вредности и норми. Создавање и проширување во организација на локалните „острови“ на кои се применуваат одредени вредности. Промена на однесувањето на вработените преку доживување на вистинските успеси на организацијата. Создавање на знаци на организациска култура кои ги изразуваат вредностите и нормите.

Комбинацијата на директиви и индиректни начини за формирање на организациска култура. Симболичен пристап претпоставува присуство во организација на посебен јазик, симболичка активност (акции), специјални церемонии, фиксна историја на организацијата, легенди, симболични фигури (луѓе) итн. Стимулативен пристап привлекува посебно внимание на организациите кон системот на работниците. Во овој случај, организацијата плаќа за работата на своите вработени исти или дури и повисоки отколку во другите слични компании. Надоместокот за постигнатите резултати е изразен во форма на обезбедување можности за обука, развој на деловни и лични квалитети на персоналот. Секој член на организацијата може да ги користи услугите на консултанти и наставници за да ги подобри своите активности. Се развиваат специјални програми за професионални и раководни кариери во организацијата. Се претпоставува дека создавање клима соодветна за мотивација во голема мерка зависи од персоналот на управување. Предуслов - обука и планирање на кариера се спроведува "каскада", што е, од самиот врв на хиерархиската пирамида надолу, не пропуштајќи ниту едно ниво. „Културата“ е сеопфатен концепт. За организација како независни насоки разликуваат: културата на

работните услови, културата на средства за труд и работниот процес, културата на меѓучовечки односи, културата на управување и културата на работникот. Концептот на „култура“ вклучува субјективнии целелементи. Од особено значење субјективни елементи на организациската култура, бидејќи тие се основа на менаџерската култура,што се карактеризира со методи за решавање проблеми и однесување на лидерите. Организациски вредности се систем што секоја организација треба да го има. Овој систем вклучува: природата на внатрешните односи, ориентацијата на однесувањето на луѓето, дисциплината, трудоубивоста, иновацијата, иницијативата, работата и професионалната етика итн. Основните вредности интегрирани во формата на системот организација филозофија одговарајќи на прашањето што е најважно за неа. Филозофијата ја рефлектира перцепцијата на организацијата за себе и нејзината цел, ги поставува главните насоки на активностите на организацијата, формира позиција во однос на управувањето (стил, мотивациони принципи, редослед на решавање на конфликти, итн.) И ја создава својата основа слика, тоа е, идеи за неа меѓу другите.

Ритуал. Ова е стандарден настан што се одржува во одредено време и за посебна пригода. Тоа е збир на специјални настани (церемонии) кои вршат психолошко влијание врз членовите на една организација со зајакнување на верност кон неа, замаглување на вистинското значење на еден или друг аспект на неговата активност, учење на организациски вредности и формирање на потребните верувања. Работниците во многу јапонски организации, на пример, го започнуваат денот пеејќи ги нивните химни. Ритуалите можат да бидат поврзани со прием во членство, пензија и сл., Но понекогаш тие сами се претвораат во цел. Слики, легенди и митови се елемент на знаковно-симболичен подсистем на културата. Митови ја рефлектираат во вистинското светло и во шифрирана форма историјата на организацијата, наследените вредности и сликите - портрети на нејзините познати личности. Тие информираат (кој е главниот шеф, како реагира на грешките; дали едноставен вработен може да стане лидер и сл.), Намалување на неизвесноста, советување, учење, насочување на однесувањето на персоналот, создавање модели на улоги. Во многу западни компании, постојат легенди за нестабилноста и претпазливоста на нивните основачи, кои заради овие квалитети успеале да се збогатат, нивниот грижлив, татковски однос кон подредените.

Обичај. Како елемент на културата, постои форма на социјално регулирање на активностите на луѓето и нивните односи, перцепирани од минатото без никакви промени. Како елемент на културата може да се смета за прифатен во организацијата норми и стил

на однесување нејзините членови - нивниот однос едни со други, со надворешните договорни страни, со спроведувањето на раководните активности.

Пароли . Ова се апели во кратка форма, како одраз на нејзините водечки задачи, идеи. Денес, мисијата на организацијата често се формулира во форма на слоган. Вредностите, обичаите, обредите, ритуалите, нормите на однесување на членовите на организацијата, донесени од минатото до денес, се нарекуваат традиции. Тие се позитивни и негативни. Значи, како позитивна традиција, може да се смета за добронамерен однос кон сите нови вработени кои доаѓаат во организацијата, и како негативно - озлогласено зачудување. Се нарекува начин на размислување на членовите на организацијата, утврден со традициите, вредностите, свеста на членовите на организацијата менталитет. Тоа има огромно влијание врз нивното секојдневно однесување и однос кон нивната работа или одговорностите во работата.

Културата на организацијата е повеќедимензионална. Прво, таа се состои од локални субкултури на индивидуални поделби или социјални групи кои постојат под „покривот“ на една заедничка култура. Тие можат, како што било, да го конкретизираат и развијат второто, можат мирно да постојат заедно со тоа, и тие можат да се спротивстават на тоа (т.н. контракултури).[27]

[27] https://voloton.ru/mk/appetit/struktura-i-svoistva-organizacionnoi-kultury-harakteristiki-org/.

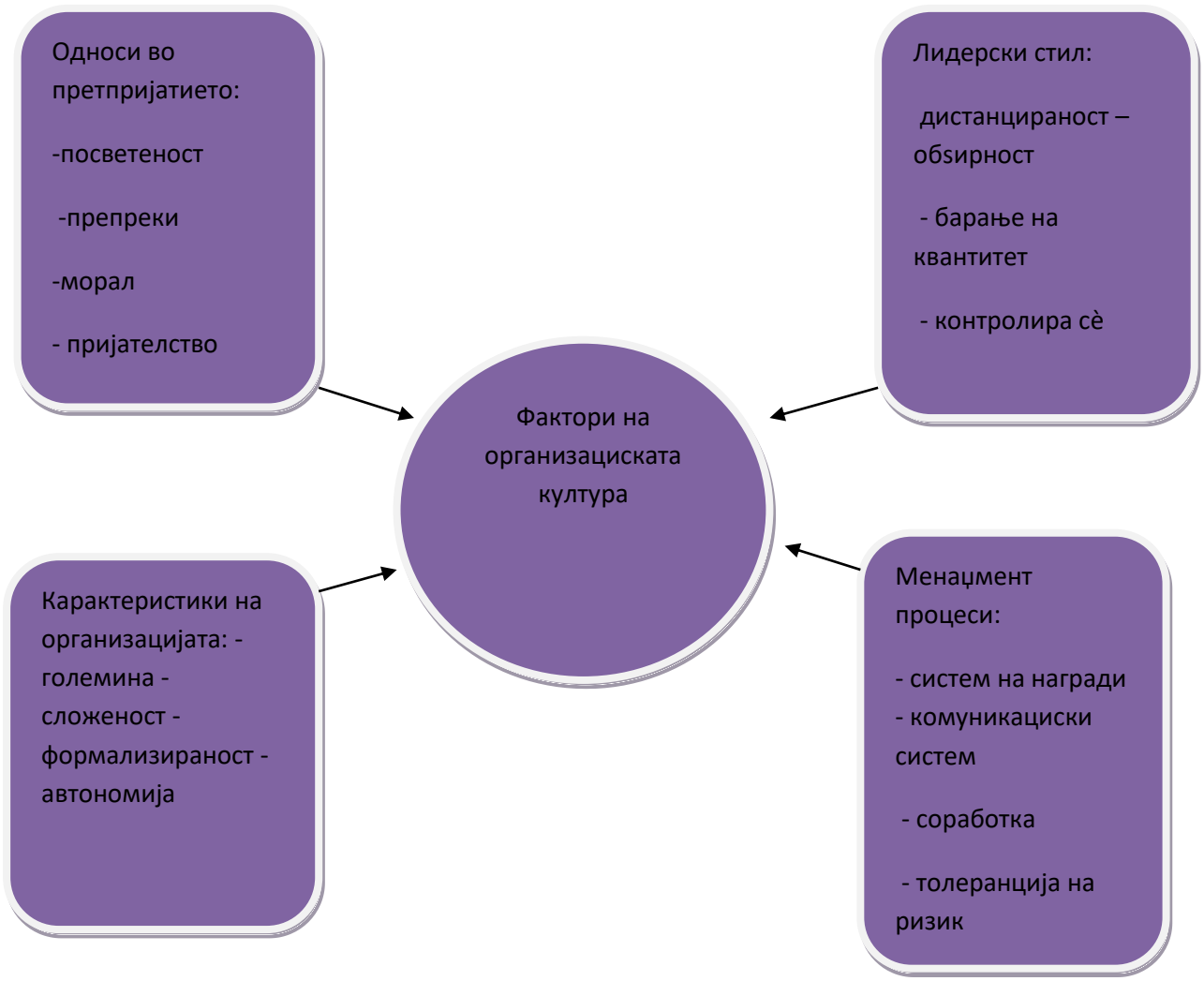
2. Фактори што ја промовираат креативноста и иновативноста

Културата егзистира на различни организациски нивоа. Вредностите се длабоко вградени, знаењата се тешки за исполнување, а уште потешки за менување. Нормите и практиките се многу видливи и полесни за идентификување од вработените. Најдиректен начин за менување на однесувањето е промената на практиката што го генерира тоа однесување. Креативноста се однесува на појавата на создавање нешто ново што има некоја вредност за организацијата и за нејзината култура (производ, решение, уметничко дело). Она што се смета за „ново“ може да биде во врска со творецот, или со општеството, или областа во која се создава иновацијата, а она што се смета за „вредно“ се дефинира на различни начини. Новите креативни однесувања резултираат од новите практики и тие ги менуваат нормите со тек на време, што овозможува долгорочна временска поддршка за поефикасно користење на знаењето.[28]

Научниот интерес за креативноста значително опфаќа најразновидни теми поврзани со соодносот меѓу креативноста и интелигенцијата, врската помеѓу карактерните особини и креативната способност, врската помеѓу креативноста и психичкото здравје, можноста за поттикнување на креативноста со образование и обуки, кои особено се зголемуваат со технологијата, примена на постојните креативни способности на индивидуата за подобрување на ефикасноста во процесот на учење и на приспособениот процес на предавање. Алис Флерти претставила модел со три фактори за креативниот нагон што го зголемуваат нагонот за создавање идеи чие анализирање може да се употреби при мотивирањето на креативноста на вработените.[29]

[28] De Long D. (1997) : Building the Knowledge Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Center for business innovation,p.65.
[29] Flaherty, A. W. (2005). "Frontotemporal and dopaminergic control of idea generation and creative drive",p.99.

Слика 5: Фактори кои дејствуваат врз организациската култура



Извор: Sikavica, P.; Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, str. 594

3. Лидерство и промена на организациската култура

Денеска во време на големиот развој на современтата економија секоја организација тежнее кон постигнување на дадените цели на што поефикасен и поефективен начин. Брзото темпо на промени во бизнис средината, идентификација на новите можности и превземање на брза акција претставува вистински предизвик за секој лидер, тоа е прашање на опстанокот на самата организација. Во тешки и одлучувачки моменти за една организација, во услови на брзи и речиси непредвидливи промени во организацијата потребно е лидер, човек кој може да воведе промени во самата организција, да организира и управува со трансформацијата на организацијата, што ќе доведе до поефикасно и поефективно работење на истата. "Да се направат промени кај лидерот. Да се направат промени во организацијата. Се успева и се пропаѓа поради лидерството! Лидер кај кого нема промени значи и организација во којашто нема промени"[30].

Лидерот благодарејќи на неговите особини кои го одликуваат, како на пример: чесноста, довербата, почитувањето кон другите и кон организацијата, интелигенцијата, знаењето, искуството и др., овозможуваа полесен премин од сегашната состојба кон посакуваната состојба на организација. Тој има моќ да влијае врз вработените така што создава доверба, почит и сигурност и ги остварува поставените цели на организацијата и применува промени, а со тоа и изградба на една успешна организација. За да го постигне ова, потебно е лидерот добро да ја познава својата околина, организација, а пред се вработените, да знае да комуницира, да мотивира, а пред се да знае како да се однесува во одредени ситуации.

Постојат многу дефиниции за лидерството кои се обидуваат да го дефинираат концептот лидерство. Според Stogdil (1974), "постојат толку дефиниции за лидертвото, колку што постојат луѓе кои се обиделе да го дефинираат".[31]

[30] Максвел, Џ. (2010). Како да станете виатинаки лидер, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, стр. 64.
[31] http://www.sagepub.com/upm-data/30681_Chapter1.pdf.

Во контекст на организацискиот систем, лидерството прв се обиде да го објаснува и дефинира Џејмс М. Бурнс (James MacGregor Burns) автор на книгата "Leadership" – 1978. Според Џ. М. Бурнс лидерството е кога поединци мобилизираат институционални, политички, психолошки и други ресурси, како методи да ангажираат и да ги задоволуваат мотивите на оние што ги следат или поточно на вработените во една организација. Додека според Едгар Шеин (Edgar Schein, 1992) лидерството е способност за промена на културата, способност да се започнува процесот на промени кој е далеку од адаптација. Џон Максвел (John C. Maxwell), "Лидерството е влијание"[32]и негова омилена изрека за лидерство гласи: "Оној што мисли дека води, а притоа никој не го следи, всушност само тргнал да се прошета"[33].

Според различните дефиниции и објаснувања за лидерството од сите можни автори, може да се идентификуваат неколку елементи кои се заеднички за лидерството:

- Промена – Лидерството подразбира промена, а не одржување на веќе постоечката состојба.
- Следбеници – Лидерството ги вклучува следбениците, а не оние кои се принудени.
- Влијание – Лидерство подразбира влијаније кое што се јавува помеѓу лидерот и следбениците.
- Цел – Заедничката работа и цел на лидерот и следбениците е основ за успешни промени и остварувања на резултати.

Кога работите не одат како што треба во организацијата, вината најчесто се префрлува на лидерот. Слично на тоа, кога организацијата работи како што треба, луѓето имаат тенденција да мислат дека лидерот добро ја врши својата работа. Според ова истражувачите се фокусирани на две прашања:

1. Зошто некои членови во било која организација стануваат лидери, додека другите не ?

[32] Максвел, Џ. (2010). *Како да станете виатинаки лидер*, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, стр. 11.
[33] Максвел, Џ. (2010). *Како да станете виатинаки лидер*, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, стр. 11.

2. Зошто некои лидери се поуспешни и поефикасни од другите ? [34]

Улогата на секој успешен лидер е да превзема соодветни чекори кон намалувањето на отпорот во организациски промени, со тоа што со ова намалување или отстранување се овозможува процесот на промени да тече непрекинато и да се постигнат посакуваните цели. Лидерот се грижи промените да бидат прифатени од страна на вработените во организацијата. Пред секоја промена лидерот мора да создава визија и стратегија за следните насоки кои треба да бидат превземени од негова страна, да се направат добри подготовки, да се избегнуваат изненадувањата, да се создаде атмосфера за промени. Еден од пристапите кон решавањето на отпорот кон промени е дека се наметнува потребата од добивање одговор на следните три прашања:

1. Зашто се потребни промени?
2. Што да се менува? и
3. Како да се извршат промените?[35]

За да се спроведуваат промените и да се постигне целта, лидерот ги информира вработените со процесот на промени и какво влијание ќе имаат промените врз нив и средината каде што тие работат, односно што добиваат тие, а што губат со настанатата промена. Еден успешен лидер знае дека само со добра комуникација може да се започнат промените, мора да се избегава еднонасочната комуникација (top-down) или во најлоша ситуација криење на информации од вработените. Само со доверба и добра комуникација која треба да биде континуирана и поткрепена со соодветни информации и во сите насоки да се движи, можеме да ги постигнеме целите на организацијата.

Според Едгард Шеин, улогата на лидерот во организациската култура е од огромно значење, токму лидерот е оној што овозможува подигнување на нивото на организациска култура на повисоко ниво. “Еден од најмистериозните аспекти на организациската култура е кога станува збор за две компании со слични екстерни средини, кои работат со

[34] George, M. J. & Jones R. G. (2010),*Understanding and Managing Organizational Behavior* - Sixth Edition, Prentice Hall, USA, pad.338.
[35] Постолов, К,(2010). Управување со организациските промени – Фактор за унапредување на конкурентноста на македонското стопанство, стр.16.

слични технологии, на слични задачи и со основачи со слично потекло, а имаат толку различен начин на работење низ текот на годините”[36].

Секоја организација има своја култура по која е препознатлива и се разликува од другите организации. Со своето однесување вработените во организацијата го создаваат индетитетот на компанијата. Сите промени, било тоа во стратегијата, структурата, производството и технологијата не се случуваат без првин да бидат вклучени луѓето или поточно вработените. Вработените се составен дел од организацијата, тие имаат свои ставови, вредности и очекување во врска со промените. Токму ставовите, вредностите и очекувањата што ги имаат менаџерите и вработените ја претставуваат културата на организацијата. “Организациската култура претставува ситем кој ја држи организацијата сплотена, бидејќи на вработените им дава познати шеми со чија помош тие пак можат да влијаат врз него” (Katz&Kahn, 1978, pag.348). “Организациската култура значи споделување на исти стандарди, правила и принципи во работењето, ставови, вредности, верувања, норми, пишани и непишани правила на однесување на вработените, нивните митови и симболи”[37].

Организациската култура како поим за прв пат почнува да се употребува во 60-те години од 20-от век, кога со поимот организациска култура се објаснуваше климата на работење во една организација. Улогата на лидерот / менаџерот во промената на нормите, ставовите, верувањата и правилата во една организација е од клучно значење за внатрешните или интерните организациски промени. Во процесот на организациски промени однесувањето на вработените и прифаќањето на истите од нивна страна, претставува клучен момент во самиот процес на промени. Напуштањето на старите правила, норми и принципи на работење и воведувањето на нова организациска култура бара време, напор, комуникација и вистински лидер, човек во кој вработените ќе имаат доверба.

Во денешно време организациската култура е важен елемент во работењето на една организација. Во време на големи промени кои се манифестирата преку глобализацијата,

[36] Schein, H. E. (2004). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, pag.225.
[37] Магдинчева – Шопова, М. (2012). Менаџмент на организациска култура, Софија, Богданци, стр.6.

зголемената конкуренција, нови барања од страната на потрошувачите, нови пазари и владини политики се јавува потребата за промена во самата организација, промена на организациската култура. Според Едгар Шеин, концептот на организациска култура им помага на организациите во процесот на:

- иновација на стратегијата,
- иновација на производи,
- иновација на нови процеси и способности да успешно се откриваат нови технологии,
- воведувањето на ефективен менаџмент на работна сила и
- зголемување на различноста во работењето.[38]

Промената на организациската култура мора да биде во согласност со самата стратегија за воведување на организациски промени во компанијата, односно организациската култура е составен дел од секоја организација, затоа од огромно значење е лидерите / менаџерите да посветат поголемо внимание на управувањето и одржувањето на организациската култура на потребното високо ниво. Улогата на менаџерите особено на врвните менаџери е при воведувањето на организациски промени да одлучат за содржината на идните промени во организациската култура. Карактеристично за организациската култура е што овозможува надминување на препреките во работењето на организацијата преку градење на чуство за припадност на истата. Други карактеристики на организациската култура се:

- Иновативноста,
- Превземањето на ризик,
- Внимание кон деталите,
- Насоченост кон резултатите,
- Насоченост кон вработените,
- Тимска работа,
- Стабилност,
- Сигурност и

[38] Schein, E. (1992). Organizational Culture and Lidership, Jossey – Bass, San Francisko, pag. 89.

- Упорност.[39]

Успешното функционирање на организациската култура ја детерминира успешноста на самата организацијата. Преку нејзе се градат и обезбедуваат соодветни стандарди внатре во организацијата што ја прават истата оригинална и да се одвои и разликува од останатите организации, се постигнува колективна лојалност кон организацијата, општо задоволство од страна на вработените и на тој начин се влијае врз одливот на работници. Организациската култура на директен начин придонесува за стабилноста на самата организација, особено за стабилноста на работните места. Здрава организација каде постои добра комуникација и информираност помеѓу врвните менаџери и вработените овозможува поголема ефиксаност и ефективност во отстранување на сите проблеми кои се појавуваат за време на промени во организациската култура и придонесуваат за позитивен однос кон истите. Влијанијето на организациската култура врз организацијата може да се однесува на два сегменти:

- Надворешна адаптација (екстерна) и
- Внатрешна интерграција (интерна).[40]

Во турбулентни средини, надворешната адаптација овозможува на организацијата преживување, таа се обезбедува преку споделена визија, мисија, стратегија и јасни реални остварливи цели. Додека, во тешки и турбулентни моменти интерната итеграција помага во здружувањето на заедништвото и чуството на припадност во самата организација, како и подигнувањето на организациската култура на повисоко ниво.

Според Едгард Шеин, улогата на лидерот во организациската култура е од огромно значење, токму лидерот е оној што овозможува подигнување на нивото на организациска култура на повисоко ниво. “Еден од најмистериозните аспекти на организациската култура е кога станува збор за две компании со слични екстерни средини, кои работат со слични технологии, на слични задачи и со основачи со слично потекло, а имаат толку различен начин на работење низ текот на годините”[41].

[39] Магдинчева – Шопова, М. (2012). Менаџмент на организациска култура, Софија, Богданци, стр.12.
[40] Schein, E. (1992). Organizational Culture and Lidership, Jossey – Bass, San Francisko, pag. 46.
[41] Schein, H. E. (2004). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, pag.225.

Секоја организација има своја култура по која е препознатлива и се разликува од другите организации. Со своето однесување вработените во организацијата го создаваат индетитетот на компанијата. Сите промени, било тоа во стратегијата, структурата, производството и технологијата не се случуваат без првин да бидат вклучени луѓето или поточно вработените. Вработените се составен дел од организацијата, тие имаат свои ставови, вредности и очекување во врска со промените. Токму ставовите, вредностите и очекувањата што ги имаат менаџерите и вработените ја претставуваат културата на организацијата. "Организациската култура претставува ситем кој ја држи организацијата сплотена, бидејќи на вработените им дава познати шеми со чија помош тие пак можат да влијаат врз него". "Организациската култура значи споделување на исти стандарди, правила и принципи во работењето, ставови, вредности, верувања, норми, пишани и непишани правила на однесување на вработените, нивните митови и симболи"[42].

Организациската култура како поим за прв пат почнува да се употребува во 60-те години од 20-от век, кога со поимот организациска култура се објаснуваше климата на работење во една организација. Улогата на лидерот / менаџерот во промената на нормите, ставовите, верувањата и правилата во една организација е од клучно значење за внатрешните или интерните организациски промени. Во процесот на организациски промени однесувањето на вработените и прифаќањето на истите од нивна страна, претставува клучен момент во самиот процес на промени. Напуштањето на старите правила, норми и принципи на работење и воведувањето на нова организациска култура.

[42] Магдинчева – Шопова, М. (2012). *Менаџмент на организациска култура*, Софија, Богданци, стр.6.

4. Испитувањето на организациската клима и задоволството на вработените

Испитувањето на организациската клима и задоволството на вработените е метод кој се користи да се дефинира факторот за мотивација и задоволство, а со тоа и продуктивноста на вработените.Ова испитување е од клучно значење за објаснување и разбирање на однесувањето на луѓето во една организација и како вработените ја перцепираат работната средина.Ова истражување им помага на организациите при утврдувањето на можностите за подобрување или промена на определени сегменти внатре во организацијата или пак да се утврди ефектот на веќе воведените промени.

Организациската клима и задоволството на вработените се мерат со помош на прашалник, инвентар и скала, кои се составени од поголем број на тврдења кои опишуваат различни аспекти во организацијата:

- Организираност / Систематизација
- Стил на раководење
- Можност за професионален и кариерен развој
- Припадност кон организацијата
- Однос кон квалитетот на работа
- Производи и услуги
- Познавање на мисија, визија, вредности и цели на организацијата
- Политика на плати и бенефиции
- Мотивација
- Комуникација и информациски системи во организацијата
- Меѓучовечки односи

Организациската култура ги претставува колективните вредности, верувања и принципи кои го регулираат однесувањето на луѓето во организациите.

Во силна и кохезивна култура, клучните организациски вредности се широко распостранети и прифатени од вработените. Овој висок интензитет на заеднички верувања, прави релативно лесно:

- Да се постигне консензус помеѓу вработените
- Да се создаде фокус кон важните цели
- Да се намалат потенцијалните конфликти
- Да се култивира средина на учење

- Да се намали флуктуацијата на вработените[43]

Организациската култура е еден од оние аспекти во управувањето со организациите коишто не е едноставно да се дефинираат, а сепак сериозно може да влијаат на стабилноста и на успешноста на организациите преку инволвирање на сите вработени. Истражувајќи повеќе на оваа тема, една од најчестите причини поради кои најголем дел на организациите кои се соочуваат со кризни ситуации пропаѓаат е поради немањето на јасно утврдена организациска култура, односно заеднички сет на вредности и норми помеѓу вработените кои се во склад со целокупното работење на организацијата.Сепак, организациската култура не се однесува на тоа дека сите вработени треба да имаат исти ставови и размислувања, туку на тоа како сите вработени, вклучувајќи го и менаџментот „ги прават работите“, како комуницираат меѓусебно и со соработниците, како ги извршуваат секојдневните активности, а со тоа и како влијаат на создавање на одредена препознатливост на организацијата во однос на останатите. Ако организациската структура и поставеност на улогите во тимот е телото на организацијата кое треба да ја движи организацијата напред, тогаш културата е духот што ја оддржува организацијата. Бенефитите од силна организациска култура се многубројни и се однесуваат на отворена и транспарентна комуникација помеѓу вработените, создавање заемна почит и доверба, мотивирани вработени кои сакаат да ја следат визијата и мисијата на организацијата што доведува до желба за остварување на заеднички цели, намалена стапка на флуктуација на вработените и слично. Со цел да создадете силна организациска култура, постојат неколку начини што може да помогнат:

Добро познавање на потребите на вашите вработени – вашите вработени се моторот кој треба да ја движи организацијата напред, но колку навистина добро ги познавате? Што ги мотивира? Со кои проблеми се соочуваат на работното место? Дали сте се обиделе да зборувате со нив и да ги надминете проблемите? Доколку не ги познавате добро вработените, голема е веројатноста да ја изгубат страста кон работата кога ќе се соочат со некој посериозен проблем.

Создавање работна средина на почитување и доверба – не за џабе кажале старите – „однесувај се кон другите онака како што сакаш да се однесуваат кон тебе“. Кога се создава динамична организациска култура, различните размислувања или

[43] : http://dekra.mk/uslugi/razvoj-na-covecki-resursi/organizaciska-klima-i-zadovolstvo-na-vraboteni/.

различните вредности од нашите, не мора да значи дека нечија перспектива е погрешна. Едноставно потрудете се да имате доверба во вашиот тим и прифатете го и почитувајте го различниот став од вашиот.

Никогаш не ја заборавајте „вистинската“ причина зошто постои организацијата – секоја компанија треба да има јасна визија, мисија и цели што сака да ги постигне, но многу често „вистинската“ причина - зошто постои организацијата и зошто е таа толку важна на организацијата, не е доволно јасно искомуницирана со вработените.

Јасно дефинирајте ги клучните вредности на вашата организација – организациската култура не треба да се заснова на хиерархиска поставеност, туку на вредности кои секој во организацијата, вклучувајќи го и менаџментот, ги живее. Ако не постојат норми, правила, јасно дефинирани улоги, отворена комуникација и слично, кои ќе ги поддржат клучните вредности, организацијата многу лесно може да премине во ранлива структура која нема да може лесно да ги надмине кризните ситуации.

Бидете пример за своите вработени – вработените секогаш ќе гледаат како се однесуваат менаџерите во клучни ситуации, колку се одговорни во реализација на активностите, како донесуваат одлуки, колку се почитувани од другите и на тој начин директно ќе го рефлектираат „оправданото“ однесување кај нив.

Создавањето на стабилна организациска култура не е лесна работа, но е многу важна и моќна за „наметнување“ на влијанието на однесувањето кај другите. Како што стануваат тимовите сè повеќе диверзифицирани и организацијата расте, предизвикот да се води организација кон успешни резултати е уште потежок.[44]

Во деловниот свет постои едно општествено и потврдено правило дека врз успехот и развојот на една компанија особено влијае организациската, односно корпоративната култура која ја негува организацијата.[45]

Доколку градите или поседувате одлична организациска култура, најверојатно ќе бидете врвна организација што ги привлекува најталентираните вработени и остварува најдобри резултати. Доколку организациската култура ви е слаба или токсична, луѓето, и тоа оние највиталните и најдобрите, ќе почнат да ве напуштаат, ќе ви се зголемуваат трошоците, ќе станете скапи, бавни и неконкурентни. Непосредната социјална околина, притисокот и поддршката на добрата работа ги поттикнува сите соработници за подобра

[44] https://www.vrabotuvanje.com.mk/Vest/1791/Organizaciska-kultura/2/.

[45] https://prezi.com/di5m0fkfj-iw/presentation/.

работа. Ако сите се насочени на задачите, ако е добра работната атмосфера и насоченоста, тогаш во таквите услови станува непријатно да се забошотува.

Сигнали. Организациската култура е оној сегмент на организацијата што на вработените им испраќа „сигнали“ за тоа што е посакувано, а што непосакувано однесување и што во конкретна организација се цени и се вреднува (низ прашања, материјални награди, унапредувања и др.). Материјалните награди, промоциите, комплексните и предизвикувачките задачи, статусните симболи и друго...[46]

5. Организациска клима

5.1 Водството и организациската клима

Водството како тема особено се наметна во осумдесеттите години па наваму, кога голем број научни работници истражуваа и издадоа книги за овој феномен. Ова секако не значи дека за овој поим, што посебно сега се актуелизира бидејќи е карактеристичен за којбило организациски развој, ништо не се знаело. Имено, како што ќе заклучи Роберт Фалмер, тој “датира многу одамна, барем од Платон и неговиот опис на филозофот – крал на Републиката” Водството, всушност, претставува активен процес чијашто основна цел е да ги обедини луѓето околу некоја заедничка вредност од којашто истите би црпеле мотиви, потреби и желби да го направат она што од нив се бара. Тоа не смее да се изедначи со некоја раководна позиција во организацијата, затоа што назначувањето на одредена личност на тоа раководно место, не го прави во исто време и водач. Единствено, преку желбата за соработка, тимското работење, коректен и чесен однос, доследност и креативност во работата може да се наметне претпоставениот како вистински водач. Притоа, познато е дека добриот водач раководи од три позиции: “на чело на групата, укажувајќи на патот, во средината – охрабрувајќи го мнозинството, и во заднината, собирајќи ги заостанатите”[47].

Водството како активен процес постојано треба да биде креативно и инвентивно, насочено кон промени во самата организација кои имплементирани во целокупната работа

[46] https://daily.mk/vesti/so-dobra-organizaciska-kultura-do-talentirani-vraboteni.
[47] Роберт М.Фалмер,(1994) Новиот менаџмент, Скај агенција, Скопје,стр.57.

би дале позитивни резултати што ќе придонесат за една здрава организациска клима во секоја организација. Организациската клима, всушност, претставува „создаден амбиент во кој се реализира работниот процес во една организација“[48]А бидејќи организациската култура претставува “карактеристичен дух и верување на една организација, кои се демонстрираат, на пример, во норми и вредности до кои луѓето, обично, се држат во таа организација, како треба да се однесуваат еден кон друг, природата на работните односи што треба да се развиваат и како ставовите да се менуваат”[49]

5.2 Водството и комуникацијата

Меѓу повеќето вештини кои водачот треба да ги поседува за успешно да одговори на предизвиците на водството се и планирањето, водењето на тимот, ефективното водење на состаноците, управувањето, одговорноста за финансиите, стручното знаење и, секако, комуницирањето, како една од поважните вештини. Имено, секоја работа со луѓе (што всушност е и водството) неопходно мора да биде проткаена со комуникација од којбило вид: вербална илиневербална, надолна, нагорна или хоризонтална, формално или неформално комуницирање и слично. Комуникацијата претставува активност преку која се пренесува некоја порака од една на друга страна, со цел таа да биде разбрана и ако е потребно да се постапи и делува по истата, а, пак, според Даниловиќ, таа е размена на информации меѓу две или повеќе личности[50] .

Во работата на една организација комуникацијата е таа која правилно користена ја зголемува мотивацијата за работа, ги подобрува односите меѓу вработените, а и меѓу нив и претпоставените, промовира промени, со еден збор, се подобрува ефикасноста на самата организиација. Во врска со комуникацијата, а сврзано со работата на организацијата, денес особено е актуелно и деловното комуницирање кое, всушност, е начин на однесување во процесот на комуницирање во рамките на организацијата, но и надвор од неа. Ставена во

[48] Константин Петковски, (2000),Водство и ефективната комуникација, Киро Дандаро, Битола.
[49] Tony Bush, John West - Burnha,(1994): The Principles of Educational Management, Longman, Educational Management Development Unit, University of Leicester.
[50] Мирчета Даниловиќ,,(1996), Савремена образовна технологија, Институт за педагошка истраживања, Београд, стр. 119.

функција на работата, деловната комуникација е таа којашто го гради односот меѓу водството и вработените (следбениците). Затоа и нејзини основни определувачки поими треба да се успешноста, организираноста, достоинственоста, коректноста и тактичноста. Како една од повеќето комуникациски вештини кои што водачот треба да ги има во својот репертоар е и разрешувањето на конфликти.[51]

5.3 Конфликти во организацијата и нивно надминување

Како дел од секојдневните односи меѓу луѓето, конфликтот се среќава насекаде и најчесто се смета за појава од негативна природа која претставува закана за нарушување на добрите меѓучовечки односи. Причина за тоа е што ние живееме во општество кое е изградено врз антиконфликтните вредности. Разгледувајќи и анализирајќи повеќе дефиниции за конфликтот.[52]

Конфликтите се неминовност во работењето на една организација исто како што се нераскинлив дел од животот. Постојат повеќе дефиниции за конфликт во зависност од тоа дали конфликтот го разгледуваме од аспект на однесување на учесниците во конфликтот, изворите на конфликтот, ставовите и чувствата што се јавуваат. Сепак, она што ги обединува е фактот дека конфликтот има три основни компоненти:

- страни во конфликтот;
- конфликтно однесување;
- и конфликтни интереси.

Конфликтите кои се јавуваат во една организација се дефинираат како несогласување меѓу членовите или групите во организацијата предизвикано од повеќе причини како на пример:

- заедничко делење на ресурсите и работните задачи (конфликти меѓу раководството и синдикатите);

[51] Константин Петковски,(2000), Водство и ефективната комуникација, Битола, стр.161.
[52] Виолета Петровска - Бешка, (1995),Конфликти, што претставуваат и како се разрешуваат, Филозофски факултет, Скопје,стр.65.

- желба да се надвладее во средината со статус (конфликт меѓу соработник кој сака да напредува на повисоко ниво и менаџер кој не го дозволува тоа);
- разлики во цели, вредности и видувања (меѓу менаџерите од исто ниво, при заедничко извршување на некоја комплексна задача) и сл.

Традиционалното разбирање на конфликтите укажува на нивно избегнување и смета дека настанатиот конфликт е грешка на менаџерот, што понатаму предизвикува пречки во работењето на организацијата. Според ова разбирање, конфликтите треба да се елиминираат, но доколку сепак се појави конфликтна ситуација во организацијата, менаџерот треба да го отстрани што е можно побрзо.Наспроти традиционалното разбирање на конфликтите, интеракцискиот приод укажува на нивната неизбежност во еден организациски систем. Конфликтот може да биде и продуктивен и да води кон унапредување на работата, а задачата на менаџерот е да се справи со него и да го реши на оптимален начин за организацијата. Оптималната работна реализација, бара конфликт на умерено ниво затоа што конфликтот често пати е средство со кое се постигнуваат организациски промени и иновации.

Во однос на реализација на работата, конфликтите тереба да се одржуваат на оптимално ниво, што значи да се контролираат и да се охрабруваат, но само додека водат кон унапредување на работната реализација. Штом конфликтната ситуација започнува да пречи на работата и се фокусира само кон релациите меѓу вклучените страни, потребно е истата веднаш да се прекине.

При конфликтна ситуација секој од нас дејствува различно. Во приватниот живот сите ние може да реагираме во согласност со нашите лични ставови и вредности. Во конфликтните ситуации во организацијата каде работиме, особено доколку сме во улога на менаџер, мора да знаеме да управуваме со конфликтите и од нив да го извлечеме најдоброто за организацијата.Бидејќи конфликтите во поголем обем се еден од основните елементи што ја попречуваат ефикасноста на организацијата, неопходно е справување со нив, односно нивно решавање.Во пракса често се случуваат конфликтни ситуации внатре во организацијата и во релациите со организации и поединци надвор од неа на кои менаџерот е принуден да ги решава. Најчесто конфликтните ситуации се јавуваат при донесување одлуки, при спогодување со околу платата со соработниците, при склучување на договори за продажба на производите/услугите на организацијата, при спогодувањето со владата за одредени погодности за организацијата и др.Во сите овие случаи најчесто

станува збор за спротивставени гледишта на вклучените страни кои се залагаат за остварување на нивните интереси. Процесот низ кој треба да се помине за да се приближат гледиштата и ставовите на заинтересираните страни е всушност разрешувањето на конфликтите.

Кога менаџерот ќе се најде во конфликтна ситуација, се обидува да преземе активности со кои ќе ја разреши ситуацијата. Кои активности ќе ги преземе зависи од неговите верувања и ставови во врска со конфликтите воопшто.

За оваа цел во основа постојат пет начини (методи) за разрешување на конфликти. Тоа се: **спротивставување**, **соработка**, **компромис**, **одбегнување и прилагодување**. Секако дека начинот на кој менаџерот ќе се обиде да го разреши конфликтот ќе зависи од неговиот психолошки профил, но сепак постојат ситуации кога е поопрaвдано да се реагира на еден или друг начин. На пример, во итни ситуации, кога е потребно да се донесат брзи одлуки, или пак кога прашањето околу кое се разговара е тривијално, може да се реагира со спротивставување.

Спротивставувањето не се препорачува кога е важно зачувување на релациите со другата страна (на пр. се смета на другата страна како стратешки партнер), кога редовна соработката се уште не е воспоставена (со нови клиенти); за рутински важни и неважни прашања.

Прилагодувањето е исто така губи-добива ситуација, каде едната страна се повлекува од своите позиции и попушта. Се препорачува да се користи кога: навистина не е важно за прашањето за кое се преговара, едната страна е беспомошна, но нема желба да го блокира противникот. Овој начин на разрешување конфликти треба да се одбегнува доколку едната страна го користи само за да бидете прифатена од другата страна затоа што резултатот е најчесто непочитување и на организацијата и на преговарачот.

Избегнувањето е начин на преговарање што резултира во незадоволство на двете вклучени страни во конфликтот. Тоа е губи-губи ситуација и не би требало да се користи кога е важно да се зачуваат добрите релации и да се остварат интересите во преговарањето. Избегнувањето често води во замрзнувања на преговорите или во експлозивни караници. Се препорачува да се користи кога релациите не се толку значајни, времето е кратко а одлуката не мора да се донесе, кога имате слаба преговарачка позиција, но имате желба да го блокирате „противникот”.

Колаборативниот начин на преговарање е всушност она кон што како менаџери треба да се стремиме. Соработувањето е "победи-победи" ситуација каде се почитуваат разликите и се бара заедничко погодно решение. Ова е всушност принципиелното преговарање и резултатите од него предизвикуваат задоволство и кај двете вклучени страни. Сепак и овој стил на преговарање има свои слабости. Не се препорачува да се користи кога има малку време на располагање, кога целите на другата страна се објективно погрешни, а конфликтот се случил поради неважни работи. Колаборативниот начин на разрешување конфликти е најдобро да се користи кога зачувувањето на добрите релации и решавањето на конфликтната ситуација се подеднакво значајни, кога се потребни креативни решенија, кога има доволно време за водење на процесот.

Компромисот како начин на разрешување конфликти е демократски процес кој истовремено е и позиционирање и овозможува разделување на различностите на вклучените страни. Во процесот на постигнување компромис секоја од страните делумно се откажува од своите барања при што нема ситуација губи-добива, односно секоја од преговарачките страни делумно губи и делумно добива. Водењето до компромисно решение мора да се користи кога треба да за зачува добрата соработка но времето и ресурсите се ограничени, кога изнаоѓањето на било какво решение (што не мора да биде најдоброто) е подобро од комплетното решавање на проблемот. Не се препорачува кога е неопходно најдоброто можно решение или кога едната страна не може да се помири со последиците (загубените работи) со договорот.

Како што забележал еден странец кој подолго време престојува во Р. Македонија, ние многу "муабетиме" но многу малку се обраќаме едни кон други. Тоа е својствено и за нашите менаџери. Тие кон конфликтите постапуваат рутински, водени од нивните лични чувства, ставови и вредности.Преговарањето како начин на справувањето со конфликтни ситуации (што неминовно се појавуваат во работењето) досега не му е посветено доволно внимание во школите за менаџмент. Доаѓајќи во контакт со претставници на странски организации во нашава земја, гледаме дека вештините на преговарање како потребни алатки за успешно работење, редовно се применуваат. Ако императив на секој менаџер е продуктивноста, тогаш за да постигне поголема продуктивност на организацијата е потребно и успешно да знае да преговара.[53]

[53] http://www.primacons.com.mk/konflikti-vo-organizacijata-i-nivno-nadminuvanje.html.

Според едно истражување на Американската менаџмент асоцијација, еден просечен менаџер поминува просечно 20% од своето работно време справувајќи се со конфликти. А бидејќи менаџерот треба да биде и водач, мошне значајно е тој да умее да препознае какво било конфликтно однесување, да ги идентификува вмешаните страни и да ги спознае интересите на двете спротиставени страни. Исто така, тој треба да добие информации за тоа кој бил изворот на конфликтот, каква била реакцијата на конфликтните страни и врз основа на тоа кои последици треба да ги очекува.[54]

5.4 Класификација на организациските промени

Во теоријата и во практиката денес се смета дека промените, нестабилноста, се природна состојба на секоја организација, бидејќи претпријатијата и другиот вид на организации денес повеќе од било кога се принудени да се менуваат и прилагодуваат на променливото окружување во кое функционираат[55]

Во таквите услови, неопходно е организацијата да создаде внатрешна флексибилност која им овозможува способност за имплементација на неопходните промени. Со тоа промените овозможуваат да се создаде нешто ново и различно во самата организација. Тие се фактор за развој, но може да бидат и фактор за губиток, доколку со промените лошо се управува. Основната цел на организациските промени е постигање на што поголема ефективност, конкурентност, флексибилност како и одржување на здрава организација како еден општествен систем.[56]

Промените денес стануваат стил и начин на живот во секоја современа организација. Организациските промени означуваат процес на менување, односно модифицирање на постоечките организации и нејзините компоненти.[57]

Перспективата на организацискиот развој вклучува цели кои се однесуваат на развојното, односно вклучува интерно иницирани и континуелни промени во организацијата. Додека пак, во однос на перспективата на организацискатa адаптација се

[54] Дадли Викс, (1998)Разрешување конфликти, Балкански центар за мир, Филозофски факултет, Скопје,стр.56.
[55] Cameron, K.S. and Quinn, R.E.(2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture, Reading, PA: Addison-Wesley, p.38.

[56] Beer M. & N.(2000) Nohria Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, p.63.

[57]Gustavsen, B., B. Hofmaier,(2006), M. 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,p.118-123.

вклучуваат низа поединечни теории и концепти кои во фокус ги имаат континуелните промени на организациите со цел нивна адаптација на окружувањето. [58]

Основните цели како и факторите кои влијаат врз промените се засноваат на два основни критериуми кои се наоѓаат во меѓузависен корелативен однос, каде во нивното детално одредување се насочува вниманието кон причините поради појава на самата промена. Според овој критериум на класификација, се истакнуваат две основни категории на организациските промени.[59] Со цел организацијата да го реализира својот биланс, таа мора да се промени, да биде флексибилна и да може да се прилагоди на окружувањето преку чиј пристап ќе обезбеди ефективно ниво на функционирање и квалитетно работење. Адаптивните промени се наметнати и не постои многу простор за истакнување на иницијативата, дискрецијата и иновативноста и раководството, односно менаџментот. [60]

[58] Gagliardi, P.(2006) The creation and change of organizational cultures: Conceptual framework, Organization Studies, 7, p.82.

[59] Jacobs, R. L.(2002) Institutionalizing organizational change through cascade training, Journal of European Industrial Training, p.58-63.

[60] 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, p.9-18.

Слика 6:Промени кои можат да влијаат врз вработените



Извадок:http://www.pretpriemac.com/vidovi-na-promeni-vrz-osnova-na-toa-shto-se-menuva/[61]

Организациската култура е еден од оние аспекти во управувањето со организациите коишто не е едноставно да се дефинираат, а сепак сериозно може да влијаат на стабилноста и на успешноста на организациите преку инволвирање на сите вработени. Истражувајќи повеќе на оваа тема, една од најчестите причини поради кои најголем дел на организациите кои се соочуваат со кризни ситуации пропаѓаат е поради немањето на јасно утврдена организациска култура, односно заеднички сет на вредности и норми помеѓу вработените кои се во склад со целокупното работење на организацијата.Сепак, организациската култура не се однесува на тоа дека сите вработени треба да имаат исти ставови и размислувања, туку на тоа како сите вработени, вклучувајќи го и менаџментот „ги прават работите“, како комуницираат меѓусебно и со соработниците

[61] http://www.pretpriemac.com/vidovi-na-promeni-vrz-osnova-na-toa-shto-se-menuva/.

5.4.1 Два вида на извори на организациски промени

За секоја организациска промена постои некоја сила, причина, односно извор на таа организациска промена. Дали тоа е притисок од околината, дали тоа е внатрешен притисок секоја организациска промена има своја причина, а таа причина се нарекува извор на таа промена. Што е онаа што малите бизниси и претприемачи ги прави успешни? Тоа е флексибилноста. Флексибилноста значи дека претприемачите брзо се менуваат самите себеси и својот бизнис за да успеат и да го развијат бизнисот и организацијата која ја поседуваат. Секој претприемач мора да воспостави систем преку кој ќе ги следи овие можни извори на промените и без одлагање да изврши прилагодување во своето работење. Во прилог на текстов е дадено кратко разработување на можните извори на организациски промени.Организациските промени не се појавуваат сами од себе. За било која постапка која ја изведуваме постои одредена причина, односно постапката е последица на одредена причина. Доколку не постои причина за одредена постапка или дејствување, логично е дека нема да постои ни таа постапка или дејствување. Бидејќи организациските промени се постојани во еден животен циклус на бизнисите, секогаш ќе постојат и причини за тие организациските промени. Овие причини (поттикнувачи, сили) ги нарекуваме извори на организациски промени.

Надворешни извори на организациски промени.

Врз основа на тоа како ја делиме околината така може да се определат подрачјата во кои спаѓаат надворешните извори на промените. На сликата е дадена општата поделба на околината на една организација

Слика.7 Општата поделба на околината на една организација



Извор: http://www.pretpriemac.com/izvori-organizaciski-promeni/[62]

Од сликата се гледа дека околината на организацијата ја сочинуваат следниве подрачја, а со тоа и надворешни извори на организациски промени:

- **Економски надворешни извори на организациски промени**. Тоа се конкурентите, добавувачите, каматни стапки, стапка на невработеност, приходи на населението, кредитна политика, бруто општествен производ, инфлација, степен на меѓународна размена… Сите овие фактори влијаат на потреба од промени во организацијата. Потребно е добро следење на истите како би се донеле вистинските одлуки за промените.

- **Технолошко подрачје како извор на организациските промени**. Технологијата претставува примена на знаење, методи, техники и средства со кои една

[62] http://www.pretpriemac.com/izvori-organizaciski-promeni/.

организација го трансформира влезот во излезот. Стапката на влијание на технологијата како надворешен извор на организациски промени варира од индустрија до индустрија. Секој претприемач мора да го следи развојот на технологијата во сопствената индустриска гранка и воопшто и да ги применува најновите достигнувања во развојот на сопствениот бизнис. Ова ќе бара организациски промени.

- **Социо-културно подрачје**. Ова подрачје на околината како надворешен извор на организациските промени е составено од вредности, навики/традиција, норми, ставови и демографски карактеристики на луѓето. Секое општество има различни социо-културни карактеристики кои може да се разликуваат врз основа на регионот, етничка основа, населението итн. Сите овие фактори различно влијаат врз бизнисите и бараат различни прилагодувања кон нив.

- **Политичко подрачје**. Оваа подрачје како надворешен извор на организациските промени се базира на законските и подзаконските акти донесени од страна на законодавните домови на една држава како и прописи од страна на владите. Политичкото подрачје содржи елементи како законодавство, стабилност навлада, штрајкови, политички состојби во соседни земји, оданочување итн. Овие извори на промени мора да се почитуваат од претприемачите и да се инкорпорираат во работењето на нивните фирми.

- **Меѓународно подрачје**. Земјата во која работи една организација претставува потесна околина на организацијата, но пошироката околина како меѓународното подрачје во последно време има се поголем замав во влијанието врз бизнисите заради се поголема глобализација на пазарот. Она што се случува на меѓународен пазар влијае на сите бизниси. Пример е тековната глобална економска криза која го зафати целиот свет.

Внатрешни извори на организациски промени

- Внатрешните извори на организациските промени претставуваат сили кои се појавуваат од внатрешноста на организацијата. Контролирањето на овие извори на организациски промени е поедноставно за претприемачите и менаџерите бидејќи доаѓаат од внатрешноста на организацијата, нешто што според функцијата, менаџментот го контролира.

- Исто како и кај надворешните извори на организациските промени и тука би можело да го искористиме истиот пристап во дефинирање на внатрешните извори на промени. Поаѓаме од внатрешната околина на една организација. Што претставува внатрешна околина на една организација? Наједноставно кажано, внатрешната околина на една организација претставува се она што е внатре во организацијата. Организацијата како систем е составена од:

1. Луѓе

2. Структура

3. Процеси

Луѓето се тие кои ги извршуваат сите активности во организацијата. Можеме да ја имаме најдобрата структура и најдобрите процеси, но без луѓето процесот на трансформација на влезот во излезот нема да може да се изврши. Луѓето во организацијата може да бидат менаџерски или неменаџерски кадар, но и двата типа претставуваат извор на организациски промени. Вработените се тие од кои може да потекне иницијативата за промени во нивното работно место, односно промени на работните задачи заради поефективно и поефикасно извршување на истите.

Структурата на една организација е таа што не дозволува појава на хаос во работењето на истата. Таа ги дава меѓусебните односи на сите компоненти на организацијата. Организациската структура го дефинира местото на секој поединец во организацијата преку хиерархијата, и улогите на секој поединец преку правила, норми и процедури.Со текот на времето организациската структура не може да одговори на потребата од ефикасно и ефективно работење на организацијата па така станува внатрешен извор на организациските промени.

Процесите во една организација ги претставуваат сите активности кои се изведуваат за да влезовите се трансформираат во излез кој ќе има некоја вредност за потрошувачите. Процесите во организацијата може да бидат различни, но ќе дадеме дел од нив кои се најзначајни за бизнисот:

- Технолошки процеси (процеси кои ги трансформираат организациските ресурси во производи или услуги)

- Процес на донесување на одлуки (избор на насока на дејствување од страна на луѓето)

- Процес на комуницирање (распределба на информации помеѓу луѓето во организацијата)

- Процес на управување (менаџментот како процес – управување на луѓето во насока на исполнување на целите на организацијата)

Овие процеси претставуваат внатрешен извор на организациските промени, бидејќи било каков проблем во истите ќе бара решавање на тој проблем што пак

претставува нов начин на функционирање на тој процес или организацискатa промена.[63]

5.5 Зголемување на задоволството на вработените преку засилена лојалност, доверба и посветенос

Организацискатa култура се состои од збир на вредности што ги споделуваат сите вработеникои кои им обезбедуваат на членовите на организацијата гаранции и помош.Репродукцијата на оваа култура се постигнува преку ширење на социјалното знаење во организацијата, која се заснова на правилата, нормите, вредностите, ставовите иоднесувањето на самите вработени.[64]

Иако комуникацијата како секојдневна алатка изгледа површно и навидум веќе познато, организацискатa комуникација е доста сложена тема која е една од основните причинители на висока лојалност, доверба и обврзаност на вработените и менаџерите кон организацијата. Секој вработен кој сака да гради успешна кариера потребно е најпрво целосно да ја разбере организацијата со цел да овозможи зголемување на неговото задоволство од работата и добивките. Напоредно со тоа треба да ја разбере и комуникацијата како примарен елемент за да може да сфати како организацијата функционира и како треба да се однесува со цел да напредува во кариерата. Задоволството од работата може да се дефинира како степен до кој луѓето ја сакаат својата работа, генерално или во одредени нејзини аспекти или, едноставно, како тие се чувствуваат во она што го работат. Може да биде дефинирана и како емоционална и бихевиористичка реакција на работата или како генерализиран став за работата.[65]Ова е важно поради фактот дека задоволните вработени многу подобро ја извршуваат својата работа во однос на незадоволните. Фактот дека организациите ги обземаат сите делови од нашата кариера само ја нагласува социјалната комплексност на модерното време. Едноставно, комуникацијата е една од најдоминантните активности кои се извршуваат во било која работна средина од страна на вработените или менаџерите, а најмногу придонесуваат за засилување на нивната лојалност и доверба. Додека повеќето организации обично ја

[63] http://www.pretpriemac.com/izvori-organizaciski-promeni/.
[64] Anra, Y., and Martinis, Y. (2017). Relationships between Lecturer Performance,

Organizational Culture, Leadership, and Achievement Motivation,pp.93.

[65] Ризоска, Б. (2010). Зошто да мериме задоволство од работата?,стр.1-2.

нагласуваат потребата од намалување на трошоците или воведување нова бизнис стратегија, голем број докази укажуваат на една индиректна, неспорна поврзаност меѓу задоволството на вработените и финансиското работење, корелација која има значајни последици врз најефективното градење на организацискиот успех.

Студијата „Поврзување на организациските карактеристики со ставовите и однесувањето на вработените“[66]прави јасна врска меѓу задоволството на вработените и финансиското работење. Околу 100 американски компании со 5000 вработени учествувале во оваа студија. Како главен заклучок се издвојува идентификувањето на комуникацијата како единствена клучна организациска карактеристика за објаснување на задоволството на вработените, а задоволството на вработените е клучен претходник на зголемена посветеност на вработените. Компаниите, пак, кои располагаат со посветени вработени имаат и клиенти кои ги користат нивните производи почесто, а сето тоа резултира со поголема профитабилност. Овде организациската комуникација е оценета според ефективноста со која информациите се движат надолу и нагоре во организациската хиерархија. Притоа, анализата покажува дека организациската комуникација претставува 45% од варијансата (R 2 = 0,449) во задоволството на вработените, а ниту една од останатите 13 организациски карактеристики кои се истражуваат не покажува некакво значително влијание врз задоволството на вработените.[67] Слична студија покажува дека позитивната комуникација води до задоволство на вработените и обратно, негативната комуникација води кон незадоволство. Освен што се поврзува со задоволството на вработените, исто така, комуникацијата се јавува и како предиктор на кохезијата и продуктивноста во една организација. Организациската комуникација е многу важна на секојдневна основа. Тоа е единствената алатка која овозможува известување на вработените и менаџерите, како на пример за напредокот во исполнувањето на организациските цели или, пак, за разни причини за промени во политиката на организацијата. Така, се покажува почит спрема вработените и се дефинира нивната улога во успехот на компанијата, обезбедува насоки и се поттикнува довербата и сигурноста.[68]

[66] Forum for people performance management and measurement. (2011)Linking organizational characteristics to employee attitude and behavior. Northwestern University,p. 1-2.
[67] Geiger, S. (1975). A study of the relationship between communication, satisfaction, cohesion, and productivity. Ohio State University, 71.
[68] International Association of Business Communicators Research Foundation & Right Management Group. (2005). Best practices in employee communication: A study of global challenges and approaches.

5.6 Специфики на бизнис етиката

Во својата најопшта смисла, етика е систематично настојување на индивидуалното и социјалното морално искуство. Ги одредува правилата кои ќе владеат со човечкото однесување, вредности достојни на стремеж кон цел и карактерни црти кои заслужуваат да дојде до нивен развој. Постоењето на бизнис претпоставува постоење на морален фундамент. Без морална позадина бизнисот не би бил можен. Доколку лицата во бизнисот се однесуваат неморално, почнувајќи од купувачите, продавачите, произведувачите, администрацијата, тогаш работната дејност на таа организација бргу би престанала да функционира.[69]Сите организациски дејности треба да се засноваат на основни етички норми како што се чесност, доверба, заемно почитување и соработка. Дејноста на организацијата не би била можна доколку би постоела недоверба помеѓу купувачите и добавувачите или доколку вработените не би си верувале еден со друг во реализацијата на нивните работни задачи. Моралот и одговорноста не мора да се секогаш водич во бизнисот, понекогаш тоа треба да бидат индивидуалните особини на поединци.

Како воопштена дефиниција на бизнис етиката може да се каже дека тоа е студија на бизнис ситуација, работни активности и можности која го третира. прашањето на одлука што е добро, а што не. Акцентот треба да се стави на тоа кога се зборува за добро и лошо да се мисли на морално добро и морално лошо.[70]Во бизнис етиката постојат два основни концепта и тоа: *филозофски* и *економски.*

- ***Филозофскиот*** имплицира прашање може ли бизнис етиката методолошки да се втемели како посебна дисциплина и колку поединечните, т.е. индивидуалните етички ставови можат да се согледаат од гледиштето на организацијата.

- ***Економскиот*** во прв план ја става можната контрадикторност на етичките барања во организацијата со логика на конкурентско ориентирана организација.Бизнис етиката е гранка на етиката во ист ранг во кој се и етиката за животна средина, медицинска етика, научната етика или кој било друга гранка на етика која настанува во процес на воспоставување на етика како филозофска дисциплина.

Во светот се спроведени бројни истражувања во бизнис етиката. Прашањето дали потрошувачот ќе ја награди некоја компанија со пофалба, ако е етична, често е важна лакмусова хартија за компанијата. Истражувањата на бизнис школата на Ричард Ајви (*Richard Ivey*) покажува дека купувачите имаат силна свест за тоа кој работи етички, а кој не. Сепак, потрошувачот попрво ќе ја казни неетичката компанија со купување на

[69] Драган Лајовиќ, Бизнис Етика, Економски факултет, 2013, Подгорица, стр. 3.
[70] A. Crane, D. Matten, Business Ethics, second edition, 2007. str. 5.

нејзините поевтини производи отколку да ја награди етичката компанија со плаќање на производи по повисока цена.[71]

5.6.1 Бизнис етика и лидерство

Начинот на кој лидерите во некоја организација користат моќ и влијаат на другите се одразува на сите аспекти на работата, а најмногу на организационата култура, продуктивноста, посветеноста, оптимизмот, идентитетот, задоволството и позитивното работно однесување.

Кога се работи за етиката, се набљудуваат неколку критериуми во оценувањето на човечките квалитети, а во прв ред: персоналниот сет на вредности, нивото на морален развој, свесните намери, слободата на избор, користењето на етичкото и неетичкото однесување и видовите на влијанија на други.

Наједноставна дефиниција за интегритетот ја истакнува почитта и доследноста во истакнувањето на личните вредности и однесувањето. За практикување на етичкото лидерство, меѓутоа, не е доволно лидерот само да се однесува во согласност со своите уверувања, туку неговите вредности и неговото однесување треба да бидат морални. Може да се има лидери кои веруваат дека неповредливо манипулирање со другите поради постигнување на подобри резултати на организацијата е исправна пракса и која со самото тоа доследно ја спроведуваат.

За да лидерството биде ефективно, тоа мора да биде морално. Нема сомнеж дека етичките норми доаѓаат со правните норми на однесување.

Етичкото лидерство се дефинира како демонстрација на соодветно однесување по пат на лична акција и интерперсонални односи. Етичниот лидер е од доверба затоа што е од збор и го практикува тоа што го говори.

Моралното лидерство ги обврзува лидерите да работат работи кои ги ветиле. Етичките вредности се поврзани со национална и организациона култура.

Моделите на деловната етика поаѓаат од претпоставката дека вредностите на организацијата и поединецот влијаат на стратегиските одлуки во организацијата.

Етичкиот лидер знае дека организацијата опфаќа многу луѓе кои се хиерархиски поврзани. Оние при крај на хиерархиската скала се принудени да извршат извесни

[71] A. B. Bovan, Etika u poslovanju, Marketing Srbija, broj 9 str. 6.

дејствија, да примаат наредби и опции за извршување. Тие не го креираат планот и неговата реализација, само ги следат инструкциите. Затоа сметаат дека одговорноста им припаѓа на оние над нив.Од друга страна пак, раководството на компанијата не гледа специфични исходи на наредбите кои ги издале бидејќи се оддалечени од нивното конкретно извршување. Се смета дека е добро на вработените на непосредно ниските нивоа на организационата скала да им се даде овластување да донесуваат и одлуки, па затоа додека добро работат, не треба да се проверуваат. Така и на двата краја од хиерархиската скала луѓето кои учествувале во работата сметаат дека се во прашање дејствија за кои не се морално одговорни.[72]

Отсуството на чувство на морална одговорност, меѓутоа, не укажува на отсуство на самата одговорност. Пренесувањето на овластувањата да се спроведе наредба или план не ги ослободува од морална одговорност за начинот на кој ќе се изврши наредбата или планот. Атмосферата која владее во корпорацијата, вредностите кои се негуваат, облиците на пракса односот на луѓето едни спрема други, нивните чувства спрема организацијата, историја на корпорацијата, можат да го поттикнат или да го кочат моралното делување на членовите на корпорацијата.Организациската култура на чие формирање пресудно влијае однесувањето на највисокото раководство има силно влијание на поединецот.

Кодексите на бизнис етиката им укажуваат на вработените по кои вредности треба да се раководат во секојдневното работење. Сепак, моралната одговорност и моралноста треба да бидат самонаметнати и самоприфатени.

Меѓутоа, структурите и законите кои се неморални ги охрабруваат луѓето да постапуваат неморално, додека моралните структури и закони ги поттикнуваат луѓето на морално однесување. Значи дека етичките луѓе се неопходни за постоење на етички општества, организации и корпорации.

5.6.2 Интерна комуникација

Функционирањето на организацијата е сложен процес. Тој опфаќа постојана размена на информации внатре во компанијата заради успешно работење. Свесноста за

[72]Драган Лајовиќ ,(2013), Бизнис Етика ,Економски факултет,Подгорица,стр.90.

важноста на овој комуникациски „крвоток“ е една од важните компоненти за успехот на работењето на организацијата. Доколку линиите на комуникација не се јасно дефинирани, доколку информациите не се пренесуваат целосно и до лицата за кои тие се наменети, ќе се успорува работењето, процесите ќе бидат не ефикасни, ќе се создава внатрешно незадоволство поради неорганизираноста и организацијата нема да биде во кондиција да се носи со сите надворешни предизвици. Лидерството и менаџментот во својата најсуштинска форма се состојат во постојана комуникација со вработените. Раководителите издаваат задачи, ги контролираат, ги корегираат и мотивираат вработените, тие примаат известувања на база на кои носат одлуки и кругот продолжува да тече од почеток. Сите овие комуникации мора да бидат брзи, прецизни, точни и во вистинско време. Од внатрешната комуникација зависи успехот на организацијата. Често ниту раководителите ниту вработените обрнуваат доволно внимание на овој аспект со што создаваат простор функционирањето на организацијата да биде далеку под капацитетите со кои располага организацијата.[73]

6. Интеркултурна комуникација – Комуникација на меѓународниот бизнис

Заради глобализацијата и дигитализацијата, организациските задачи се менуваат одрутински до многу сложени задачи. Различни фази на секој проект мора да бидат поддржани одразлични организациски средини. Еден дизајн за целата организација веќе не е доволен за да се остане конкурентен на денешниот пазар. Сепак, да се избере вистинскиот дизајн на организацијата за секоја задача и фаза во проектот поединечно, различните концептите мора да бидат разбрани во однос на нивните предности и слаби страни.[74]

Во услови на глобална економија, кога многу организации функционираат во меѓународни рамки, од особено значење е да се имаат предвид глобалните етички норми при комуницирањето. Најголеми импликации врз современото деловно функционирање на

[73] http://simbiotika.mk/.
[74] Karimi, J. and Walter, Z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. Journal of Management Information Systems.pp,39-81.

една компанија имаат интеркултурниот аспект на деловната комуникација, комуникацијата со помош на алатки од информациско - комуникациската технологија, но и секојдневните рапидни промени во современото деловно функционирање. Националните култури, вредности, ставови и норми имаат импликации врз целокупното деловно менаџирање, па според тоа и врз комуникацијата како важен аспект од функционирањето на секоја организација.

За да се избегнат можни недоразбирања, а истовремено да се зголеми ефективноста во организацијата, менаџерските практики мора да бидат приспособени на културите во рамките на кои и со помош на кои дејствува организацијата. За таа цел, меѓу другото, и комуникациските вештини мора да се приспособени на културите на учесниците во комуникацискиот процес. За важноста на интеркултурните вештини се свесни многу менаџери, иако многу ретко ги бараат тие вештини од кандидатите при процесот на вработување. До таков заклучок дошле истражувачите од Буз Ален Хамилтон[75] и Ипсос Паблик Аферс во студијата објавена од Британскиот совет.

Тие спровеле истражување во кое учествувале 367 менаџери за човечки ресурси во големи компании од јавниот, приватниот и невладиниот сектор во девет земји: Бразил, Кина, Индија, Индонезија, Јордан, Јужна Африка, Обединетите Арапски Емирати, Обединетото Кралство и Соединетите Американски Држави[76]. Истражувањето покажало дека интеркултурните вештини на вработените, особено во приватниот сектор, се перципирани како многу важни за постигнување многубројни придобивки, меѓу кои највисоко посочени се: подобрена репутација, воспоставување соработка со нови клиенти, зголемување на довербата кај постоечките клиенти, успешна комуникација со клиенти од други култури, способност за работа со колеги од различни култури и зголемување на ефективноста од работата на тимовите.[77]

Во истата студија, наведени се и ризиците од немањето вработени со интеркултурни вештини и највисоко рангирани се: нарушување на репутацијата на глобално ниво, загуба на клиенти, особено во приватниот сектор, културална

[75] Booz Allen Hamilton.
[76] British Council, Ipsos Public Affairs, and Booz/Allen/Hamilton,(2013), Culture at work, The Value of Intercultural Skills in the workplace, London, p. 4.
[77] British Council, Ipsos Public Affairs, and Booz/Allen/Hamilton,(2013), Culture at work, The Value of Intercultural Skills in the workplace, London,p 6.

нечувствителност кон клиенти или соработници од други култури и конфликти во тимовите.[78]

Освен тоа, позитивно се нагласува и влијанието од интеркултурните вештини на вработените врз работата на тимовите, што исто така има позитивни импликации врз зголемувањето на економските постигнувања на организацијата. Имајќи ги предвид придобивките од интеркултурните вештини на вработените, од огромна важност е да се разгледа улогата на комуникацијата во градењето на една мултикултурна организација, која им нуди еднакви можности на сите вработени и каде што владее атмосфера на интеркултурализам и меѓусебна соработка.

6.1 Организациската култура и комуникацијата

Организациската способност за управување со промените најмногу зависи од организациската култура и структура. Кај културите што прифаќаат промени и што се ориентирани кон промени, полесно ќе се одвива и приспособувањето на комуникациските вештини кон промените. Кај организациите што не прифаќаат промени, приспособувањето на комуникациските процеси е посложено, но потребно е и потрајно влијание на ефективните деловно-комуникациски вештини со цел компанијата и вработените да се приспособат на промената. Од друга страна, резултатот од комуникацијата во организацијата исто така зависи и од дизајнот на организациската структура. Помеѓу комуникацијата и организациската структура постои меѓусебно влијание и зависност. Правилно дизајнираната организациска структура ја олеснува комуникацијата во организацијата, со што придонесува за поефикасно постигнување на нејзините цели. Спротивно на тоа, причина за отежната комуникација може да биде и недоволно издефинираната организациска структура. Едноставната комуникација е одлика на компаниите со јасно издефинирана вертикална структура, која подразбира дека информациите се движат од врвниот менаџер до најниските нивоа на извршување во организацијата. Но, сепак, поголема соработка на вработените и размена на повеќе

[78] British Council, Ipsos Public Affairs, and Booz/Allen/Hamilton, (2013) ,Culture at work, The Value of Intercultural Skills in the workplace, London,p.9.

информации се обезбедува со хоризонтално поставената организациска структура. Многуте нивоа на хиерархија може да резултираат со проблеми во комуникацијата поради продолженият пат на одлуката или која било друга информација низ различните нивоа на организациската хиерархија. При тоа, може да настане и различна интерпретација на информацијата што се пренесува[79],

Поради ова, во таквите организации, менаџерите мора да посветуваат дополнително внимание на комуникациските вештини и процеси со цел да се отстранат наведените пречки. Заемно влијание постои и помеѓу комуникацијата во организацијата и организациската култура. Организациската клима, а индиректно и организациската култура зависат од тоа колку добро членовите на организацијата комуницираат меѓусебно или пак се одбегнуваат, бидејќи ако една личност не ги споделува истите вредности или верувања со повеќето членови на организацијата, многу е голема веројатноста дека таа личност ќе има негативно влијание врз целокупната клима во организацијата . Лидерите на организации со здрава клима во пракса се ефективни комуникатори, кои создаваат клима на доверба и соработка, отворено и непосредно комуницирајќи со своите следбеници[80]. Организациската култура е присутна во секоја организација. Таа е споделен збир на убедувања, очекувања, вредности, норми, работни навики, ставови, верувања, традиции, симболи и пишани и непишани правила. Заемното дејство на организациската комуникација и организациската култура произлегува од карактеристиките на организациската култура. Комуникацијата ја игра главната улога во процесот на дизајнирање организациска култура што ќе биде соодветна за ефективно остварување на организациските цели. Но, кога еден организациски систем на вредности е јасно воспоставен, тој има свое влијание врз комуникациските процеси во организацијата. На пример, во организациите со иновативна организациска култура, каде што се ценат идеите на вработените, комуникацијата е поефективна, двонасочна и мотивирачка, со цел сите членови во организацијата да се поттикнат да ги изнесат своите идеи. Во таквите организации и хиерархијата е рамна, што исто така поттикнува поотворена и двонасочна комуникација.[81] Во Гугл како една од организациите со најиновативна организациска

[79] Jones, G. R., и George, J. M.,(2008) Современ менаџмент, Скопје, стр.405.
[80] Мицески, Т.,(2009) Лидерство, Штип, стр.44.
[81] Jones, G. R., и George, J. M., (2008)Современ менаџмент, Скопје, стр.116.

култура, иновацијата се поттикува преку изобилство на невербална комуникација, односно со дизајнирање на работните простории со различни инспирации од филмови, рок-групи, аспекти од поп-културата, популарни спортови и сл. Организациската култура на Гугл исто така е ориентирана на поединци. Ефективната комуникација во ваквите култури го дава својот најголем придонес, бидејќи во таквите организации, мултикултурноста и мултунационалноста во организацијата максимално се почитуваат; но се почитува и индивидуалноста на вработените, кои се почитуваат како индивидуи со посебни сфаќања, ставови и идеи. Оттаму, и во комуницирањето, акцентот е ставен на двонасочното пренесување на информациите, што придонесува за побрзо разбирање и постапување по пораката за поефективно остварување на организациските цели. Ефективното владеење на комуникациските вештини има голем резултат и во тимски ориентираните компании. Организациската култура во тие компании ја нагласува соработката помеѓу вработените, а ефективна соработка без правилна, двонасочна комуникација не е возможна. Секако дека организациите што својот успех сакаат да го потпрат на соработката и тимската работа, мора да тргнат од унапредување на комуникациските вештини на вработените како императив за постигнување максимални резултати од меѓусебната соработка. Слично на тоа, успехот на организациите со култура ориентирана кон детали многу зависи од ефективните комуникациски вештини на вработените. Ефективната комуникација се наоѓа во основата на деталното идентификување, собирање, обработување и искористување на информациите што се потребни за постигнување на организациските цели. Ваквата култура значи постигнување конкурентска предност за компанијата, токму поради деталните информации и богатството од податоци со кои располага, а кои се користат пред сè за подобрување на квалитетот на услугата на клиентите и соработката со надворешните засегнати страни. Комуникацијата во ваквите организации може да се потпре на компјутерските алатки, но и на мноштвото на информации што се пренесуваат со директен контакт со клиентите. Поради тоа, унапредувањето на ефективното користење на алатките од информациско-комуникациската технологија, унапредувањето на слушањето како комуникациска вештина и унапредувањето на вештината за интерпретирање на невербалните сигнали се процеси што се од суштинско значење за постигнување на посакуваните резултати преку организациската култура ориентирана кон детали. Во организациите со агресивната

култура, која се одликува со толерирање натпреварувачка атмосфера, комуникацијата е поагресивна и не ретко поттикнува и толерира конфликтни ситуации. Ваквите компании обично се ориентирани кон резултати и односите во нив може многу лесно да се претворат во агресивни и неетички, поради тоа што колегите се гледаат како ривали.

6.2 Ефективна деловна комуникација

Комуникацијата е една од основните човечки способности, која подразбира размена на информации, емоции, енергија и влијание. Бидејќи луѓето работат со луѓе, таа е особено важна за деловниот свет и особено важен и составен дел од секоја компанија. Уште поважно е ако се работи за компании од услужните дејности, каде што спаѓаат и трговијата и продажбата, бидејќи една од специфичностите на услугите е токму неразделноста меѓу давателот и примателот на услугата. Дали сте помислиле дека и комуникацијата е дел од нашата услуга за која клиентот плаќа, која сакаме да ја користи повторно, долгорочно, но и да ја препорачува на други?

Организациите инвестираат големи средства од буџетите за маркетинг-проекти и за активности, во кои спаѓаат и комуникациите со целните групи, за кои се наменети производите и услугите и на кои најмногу можат да им ги задоволат потребите или да им ги решат проблемите. Но, дали сте помислиле дека развивањето ефективни комуникациски вештини кај продажниот персонал и кај другите вработени во организацијата, може да даде резултати и значаен поврат на инвестицијата преку зголемена продуктивност и зголемена продажба?

Ефективната комуникација може да го доведе вашиот клиент – соговорник во состојба на позитивни мислења, чувства и ставови кон вашиот производ или услуга, кон организациите, нејзиниот имиџ и репутацијата.

Зошто е тоа така?

Ефективната комуникација подразбира ефикасно пренесување на одредена порака, а истовремено врши влијание и врз соговорникот преку менување на неговата

емоционална состојба, ставови и верувања. Од состојба на непознавање на користа од производот или од услугата, од состојба на неутрални или непостоечки чувства кон производот или кон услугата, од состојба на немање желба за купување, ефективната комуникација може да го доведе вашиот клиент-соговорник во состојба на позитивни мислења, чувства и ставови кон вашиот производ или услуга, како и кон вашата организација, нејзиниот имиџ и репутацијата. Истото важи и за нашата комуникација со вработените, како и за нивната меѓусебна комуникација.

Да разгледаме две различни димензии на комуникацијата – внатрешната (меѓу вработените) и надворешната (со купувачите).

Внатрешната комуникација меѓу вработените во тимот на компанијата може многу да придонесе за продуктивност. Ако постои добра, ефективна комуникација, значително се намалува изгубеното време за конфликти (некои истражувања велат дека тоа време се движи до 20 отсто од вкупното работно време), се зголемува мотивацијата и хармонијата кај вработените, што дава подобри резултати.

Надворешната комуникација со клиентите, особено со купувачите во малопродажбата, не е само слика за организацијата, туку е и важен дел од продажната услуга. Продажбата е комуникација. Таа е размена на информации, енергија, емоции, решавање проблем на купувачот, задоволување некоја негова потреба. За да биде вистински ефективна и да понуди вистинска додадена вредност, комуникацијата мора да го усоврши циклусот на испраќање порака и примање повратна информација (фидбек). Да се насочи истовремено дури и повеќе на другата страна – кон соговорникот, целната група, да ги следи нивните повратни информации, реакции, да дознава повеќе за нивните потреби, намери и пораки. Истото важи и за внатрешната комуникација.Голем број професионалци од организациите го насочуваат вниманието на тоа да бидат слушнати, да ја испратат пораката, а тоа го прават преку „гласни" реклами, асертивна писмена комуникација или со пренагласено зборување. Сепак, како што советува Стивен Кови во својата книгата „Седумте навики на успешните луѓе" (The Seven Habits of Highly Effective People), професионалците кои најпрвин се посветуваат на активното, посветено слушање и се фокусираат подобро да разберат преку слушање, набљудување и активно следење на фидбекот,многу често ја стекнуваат довербата и партнерството со саканата публика.

Преку одговарање на специфичните сугестии и нијанси што ги добиваат од соговорниците – збор, гестикулација, движење на телото, тон на гласот или нешто друго, комуникаторите кои посветуваат повеќе време на слушање и на набљудување, можат да ги скројат пораките и начинот на нивно пренесување за да постигнат максимална ефективност.

Организациите кои успеваат да ги усогласат внатрешните и надворешните стилови на комуницирање, може да бидат поуспешни, поавтентични, а со тоа и поприврлечни.

Иако голем број од комуникаторите во бизнисот се фокусираат на умешноста на пишувањето или на говорењето, сепак организациите ја мерат ефективноста преку прецизни резултати. На пример, една рекламна кампања може да добие многу награди за креативност или за техничка изведба, а да не освои ниту еден нов, дополнителен купувач. Од друга страна, ако еден менаџер напише допис (е-мејл) за нови политики во компанијата, на начин што е премногу директен или детален, може да добие само озборувања и незадоволство по ходниците, наместо вистински посакуваниот резултат и промени што тој допис треба да ги донесе. Ако се испрати порака или се стави на огласната табла, не е доволно за таа да биде ефективна и да ги постигне саканите резултати. Ако се раскажува упорно и долготрајно за понудата и за техничките својства на еден производ, тоа може да доведе до зголемена информираност кај купувачот во продавницата, но не и да ги допре неговите потреби, да создаде желба за купување и, конечно, да резултира со купување.

Стилот на комуницирање што е потребен за привлекување, освојување и за задржување на клиентите (купувачите), може да не биде ист со тој што ни е потребен за да ги мотивираме вработените. Затоа, организациите што успеваат да ги усогласат внатрешните и надворешните стилови на комуницирање, можат да бидат поуспешни, поавтентични, а со тоа и поприврлечни.

Додавањето вредност на компанијата (бизнисот) преку ефективна деловна комуникација на сите нивоа (внатрешно и надворешно), бара да станеме и поефикасни во изразувањето и во пренесувањето на идеите. Културата на ефективна комуникација им овозможува на компаниите да се фокусираат на важните работи, наместо да се завлекуваат

со непотребни дискусии, расправии и со објаснувања. Ако имаат убаво стокмен циклус и вештини на барање и на усвојување на повратни информации, добиваат подобри услови за носење јасни и брзи одлуки, поврзани со целите и со намерите на организацијата. Во меѓувреме, јасната и насочена комуникација со клиентите (купувачите) ги поставува вистинските очекувања, соодветниот тон на односот што се гради, а сето ова доведува до помалку несогласувања, незадоволства и поплаки по купувањето.Како резултат на сето тоа, организациите со ефективна деловна комуникација честопати може да заштедат на трошоци за регрутација на нови кадри, како и на маркетиншки и продажни активности. Таа заштеда им носи додадена вредност и поголеми резултати.[82]

[82] http://inspirit.mk/mk/.


МЕТОДОЛОШКИ ПРИОДИ КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО
Methodology
МЕТОДОЛОШКИ ПРИОДИ КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО

II Дел

II. МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Методологија на истражувањето

Теориската анализа се потпира на сознанијата од меѓународната научна и стручна литература, односно на сознанијата на научниците и на другите автори што во своите научни трудови и книги ја истражувале проблематиката со која се занимава и овој магистерски труд. Со проучување на литературата, а врз основа на придонесите на различни автори, се обликувани тврдењата поврзани со организациската култура. Во рамките на оваа магистерска работа, во претходните поглавја теоретски, врз основа на литературата, беа елаборирани влијанието и значењето на организациската култура врз однесувањето на вработените, како и главната улога на менаџерот во креирањето на организациската култура. Со емпириското истражување ќе се процени какво е влијанието на организациската култура во македонските организации врз однесувањето на вработените од аспект на менаџерите, но и од вработените. Цели на истражувањето Главната цел на ова емпириското истражување е да ја покаже реалната состојба за влијанието на организациската култура врз однесувањето на вработените во македонските организации. Резултатите добиени со дефинирањето на факторите во организациската култура што значително влијаат врз позитивното однесување на вработените може да придонесат за понатамошниот напредок и развој на организацијата и воедно да бидат показател како да се стимулираат вработените.

1.1 Предмет, проблем и цел на истражувањето

Во теоретскиот дел на овај труд беа разгледани некои клучни термини, поврзани за работата на организацијата во однос со нивните вработени, аспектите што влијаат врз мотивацијата на вработените и каква е организациската култура во самата организација. Начинот на кој се спроведува организациската култура врз вработените од страна на нивните претпоставени, е од големо значење за самата организација. Колку подобар и поефикасен начин наоѓаат менаџерите за да ги мотивираат своите вработени толку е по успешна организацијата од страна на нивните конкуренти. Колку мнаџерот наоѓа добар начин за да ги задаржи најдобрите вработени, со тоа на самиот менаџер му се препишува добар успех.

Во овај труд предмет на истражување е *колкаво е влијанието на организациската култура врз мотивацијата на вработените.*

Основна задача при ова истражување е да се испитаат:

- ставовите на вработените, кон тоа колку и како се задоволни од управувањето и развојот на организациската култура;
- да се испитаат ставовите и мислењата на вработените од моменталното функционирање на организациската култура во службата во која работата;
- да се испита начинот на кој менаџерот ја спроведува организациската култура кај своите вработени и
- да се испита колку вработените се задоволни од организациската клима и комуникација во службата во која работи.

Од претходно наведеното произлегува и основниот проблем на истражувањето:

Дали организациската култура влијае врз мотивацијата на вработените за нивно успешно извршување на нивните работни задачи?

Проблем на истаражувањето

Преку проблемот на истражување се формулира и итражува , колку е значителна улогата на организациската култура и преку тоа истражување се доаѓа до сознанијата на тоа што ќе се добие од ова истражување.

Во овај труд предмет на истражување е *колкаво е влијанието на организацискатa култура врз мотивацијата на вработените.*

Основна задача при ова истражување е да се испитаат:

- ставовите на вработените, кон тоа колку и како се задоволни и мотивирани од моменталната состојба, вклучувајќи ја и работата на синдикатот;
- да се испитаат ставовите и мислењата на вработените од моменталното функционирање на службата во која работата;
- да се испита начинот на кој менаџерот ги мотивира своите вработени и
- да се испита колку вработените се задоволни од својата плата, спрема својата работна задача.

Цел на истражување

Во ова истражување целта беше да се дознае повеќе за влијанието на организацискатa култура врз мотивацијата на вработените. Доколку има добра организациска култура , тогаш е поголема нивната мотивација за извршување на работата. Еден од основните елементи за успешна организациска култура е мотивацијата на вработените , колу поволна организацискатa клима толку поголема мотивација кај вработените.

2. Хипотези во истражувањето

Преку проблемот на истражување се формулираат и итражувачките хипотези, кои имаат значителна улога во сознанијата на тоа што ќе се добие од ова истражување. Во ова истражување целта беше да се дознае повеќе за влијанието на организациската клима врз мотивацијата на вработените. Доколку вработените се задоволни од платата, тогаш е поголема нивната мотивација за извршување на работата. Еден од основните елементи при мотивацијата на вработените е платата, колу и да е поволна организациската клима сепак вработениот работи за плата.

Главна хипотеза

Организациската култура е значаен фактор во донесувањето стратегиски одлуки, таа мошне значајно влијае врз дизајнот на организациската структура и врз системот на наградување во компанијата како и врз стилот на водство на менаџерот.

Основната продуктивност на добро и навремена извршена работа е добра организациска клима во организацијата.

Овој начин на потикнување важи за еден од најзначајните начини за да една идивидуа се залага т.е. вложува се од себе да навремено и квалитетно ја заврши зададената задача. А тоа значи добра организациска клима добрата завршена работа.

Доколку работникот вложува се од себе своето знаење, трудот па и неговите нови идеи за поусовршено сработено, не ја добие заслужената награда т.е. платата во одредениот рок или пак истата не е задоволителна, тогаш истиот почнува да ја губи желбата за обавување на истата или пак, своето залагање го сведува на минимум и ги сработува само основните незначителни работи.

При докажување на главната хипотеза поставени се посебни хипотези, преку кои се проверува поврзаноста на независната со зависната варијабла.

1. Преку добра организациската култура се зголемуваат вредностите, верувањата и претпоставките што се споделуваат помеѓу членовите во организацијата, односно помеѓу вработените колективно.

2. Преку добра мотивација се доага до успешно создавање, одржување и промена во организациската култура.

3. Варијабли во истражувањето

Варијабли во ова истражување претставуваат влијанието на организацискат култура врз вработените и нивната мотивација за работа.

Независна варијабла претставува организациската култура. Претставува еден од основните услови при изборот на работата на секој работник. Колку е повисока организациската култура толку повеке вработените се борат да го задржат своето работно место

Зависна варијабла преставува мотивацијата на вработените. Колку поголема мотивација кај вработените толку поуспешна организација. Најчесто мотивацијата се претставува преку: помал стре на работно место, финансикото вреднување, меѓусебно разбирање, и слично.

Овие варијабли треба да покажат на тоа колкаво е влијанието врзна вработените за успешно извршување на нивните работни задачи, и на кој начин менаџерот ги мотивира своите вработени и дали целокупното задоволство од работната е само преку добрата организациска клутура или се потребни и други методи за мотивирање на вработените за остварување на целите на организацијата.

3.1. Методологија на емпириското истражување

Користените методи во ова истражување се: анализа, анкета, споредба, статистичка анализа на податоците.

Врз основа на анализата за организациската култура во претходно проучуваната теоретска содржина вклучувајќи ја објавената литература што се однесува на оваа проблематика, дефинирани се соодветните активности за собирање на потребните податоци од теренот. Анализираната литература вклучуваше: книги, научни трудови, извештаи, онлајн-бази на податоци, како и други објавени материјали од областа на организациската култура. Анкетата како метод на истражување, е спроведена со формулирање прашалници со стандардизирани прашањаза вработените, поделени во неколку групи искази. Стандардизираните анкетни прашања заедно со понудените одговори се претставени во табела.

4.Методи

4.1 Испитаници

Ова истражување го сочинуваат испитаници на возраст од 25 до 64 години, групирани според возраст, пол, нивното образование, работното место, нивното искуство и време траење на нивната работа во таа организација. Бројот на испитаници е околу 60. Во анкетирањето беа вклучени лица кои се вработени во ФОД Битола и РЕК Битола.

Ова истражување беше спроведено со квантитативната анализа на резултати. Добиените податоци графички се прикажани во форма на табели со цел за појасна сигнализација на одредени својства на појавата. Тие беа претставени во два дела. Првиот дел се однесува на дескриптивните наоди од обработката на податоците, а во вториот дел се прикажни резултатите од тестирањето на хипотезите.

табела 1 : Податоци за примерокот

Пол		Возраст			Статус на вработениот		Работно искуство			Период на работење на моменталната позиција		
машки	Женски	До 25	Од 25-40	Над 41	На определено време	На неопределено време	1-10 год	10-20 год	Над 20 год	До 5 год	5-10 год	Над 10 год
15	45	6	27	27	50	10	32	6	22	32	15	13

Во табела 1 се наведени демографските карактеристики на примерокот. Од вкупно 80 испитаници, 35 се од машки пол, 45 од женски пол. Што се однесува со возраста 6

испитаници се на возраст до 25 години, 27 припаѓаат во групата од 25 до 40 години, а 27 се постари од 41 година. Со определено работно време се 50 испитаници а 10 испитаници на неопределено работно време. Со работно искуство се 32 од 1- 10 години, 6 испитаници имаат работно искуство од 10 – 2- години, додека 22 испитаници имаат работно искуство над 20 години. На моменталната работна позиција, 32 испитаници работат до 5 години, 15 се во категорија од 5 -10 години, додека 13 испитаници се на работната позиција повеќе од 10 години.

4.2 Индикатори

Податоците од ова истражување беа непосредно собрани врз основа на писмен исказ на испитаниците. Прашалниците беа составени од авторот на овој магистерски труд**.** Првиот прашалник се однесуваше на независната варијабла влијанието на организациската култура врз вработените, со цел да се согледа колкаво е влијанието врз вработените при изборот на работата и колку се задоволни од нивната досегашна организациска култура. Вториот прашалник се однесува на зависната варијабла, односно на мотивацијата на вработените, најчесто претставена преку: помал стрес на работно место, финансикото вреднување, меѓусебно разбирање, и сл.

Во анкетата освен полот, возраста, образованието, работниот стаж, беше барано мислење за службата во која работат, кои се нивните мотиви во работењето и проблемите кои ги пратат, колку се задоволни од нивната мотивација и колку има влијание мотивацијата врз вработените, со сето ова ќе се добие слика за работната атмосфера во организацијата. Прашалникот е составен од еден прашалник кои е составен од два дела, на кои што се понудени со две или повеќе алтернативи за одговор.

4.3 Постапка на истражувањето

Начинот на анкетирање се изврши преку анкетен прашалник што беше доставен на испитаниците во печатен облик од типот молив – хартија како и по електронски пат по пат на компјутер. Истражуањето во врска со мотивацијата беше спроведена во период од Ноември – Декември 2019 година. Сите учесници во анкетата претходно беа запознаени со содржината и видот на прашалникот со што им беше потенцирано дека е пожелно да ги дадат своите искрени одговори. Анкетирањето се изврши со согласност на самите вработени и истото се изврши анонимно.

4.4 Обработка на податоци

Податоците добиени од анкетирањето се обработени компјутерски. Добиените дистрибуции графички се прикажани во форма на пити, табели. При истражувањето, анализата и обработката на поставениот предмет од овој магистерски труд беше користено: дескриптивна статистика (мерки на варијабилност-sd, мерки на централна тенденција-M, фрекфенција и проценти), еднонасочен t-тест за разликите, и пирсонов коефициент за корелацијата.

Во ова истражување користени се посебни техники на истражување:

- анкетирање и
- анализи на содржини.

ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО



III Дел

III. ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. **Квантитативна анализа на резултатите**

Во овој дел е претставена квантитативната анализа на резултатите добиени од истражувањето. Добиените податоци графички се прикажани во форма на пити, табели и графикони со цел појасна сигнализација на одредени својства на појавата. Тие се претставени во два дела. Првиот дел се однесува на дескриптивните наоди од обработката на податоците, а во вториот дел се прикажани резултатите од тестирањето на хипотезите.

1 дел. Дескриптивни наоди од обработката на податоците

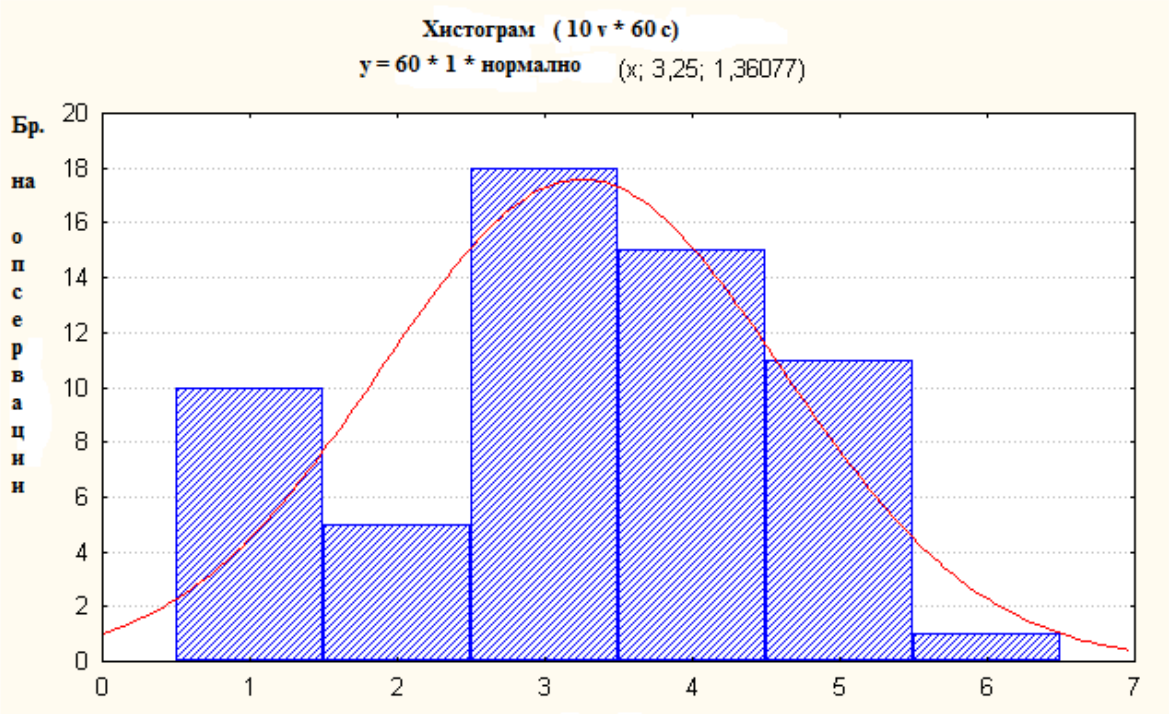
Дескриптивните наоди од обработката на податоците се однесуваат на независната и зависната варијабла.

Дескриптивни наоди

Табела 1.1. *Дескриптивни статистики за независната варијабла – Организациска култура*

Варијабла	N	M	SD	Опсег на скорови
Организациска култура	60	3,25	1,36	1-6

Во табелата 1.1. се прикажани N - вкупниот број на испитаници, M – аритмичката средина добиена од одговорните на прашалникот за мотивација, SD – стандардното отстапување на скоровите и опсегот на добиените одговори, односно во случајот тие се движат од 1-6. Максималниот скор изнесува 7 и не е добиен.



Дескриптивни статистики за варијабла – Организациска култура

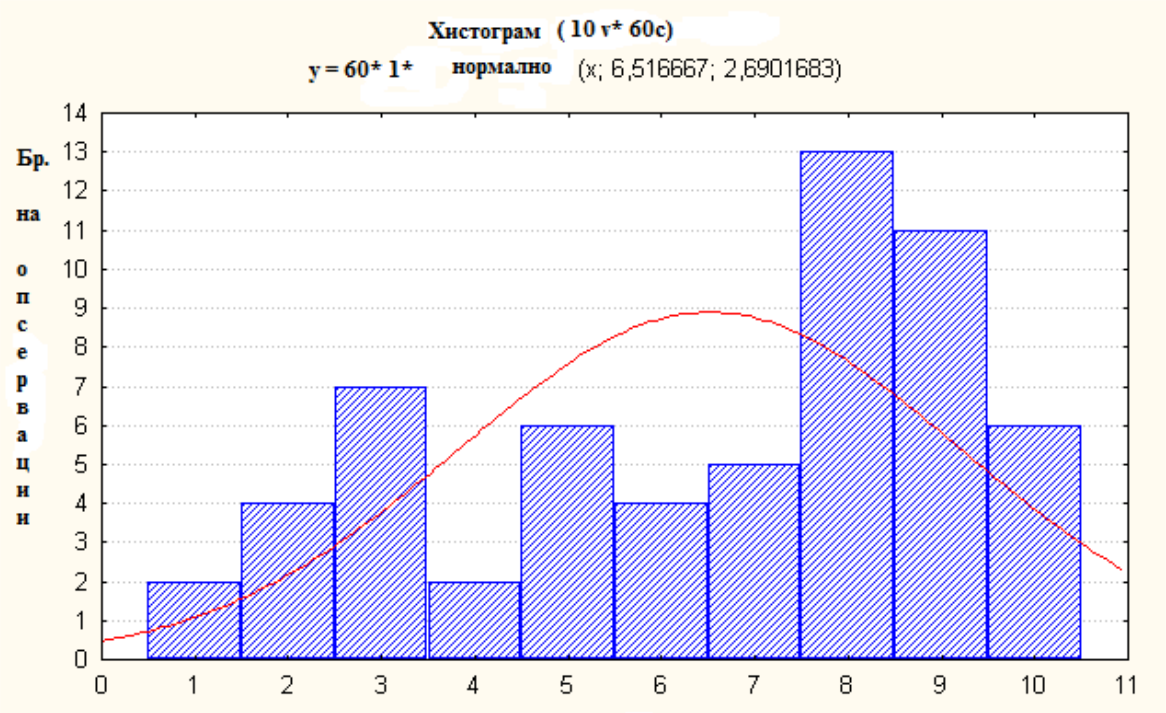
Од табелата и графикот забележуваме дека дистрибуцијата на скорови е нормална, стандарното отстапување е ниско, што значи дека групата е хомогена во однос на ставот за организациска култура. Најмногу од испитаниците имаат скор 3, што генерално се поклопува и со просекот на примерокот.

Табела 1.2 . *Дескриптивни статистики за зависна варијабла- мотивација за работа*

варијабла	N	M	SD	Опсег на скорови
мотивација	60	6,51	2,69	1-10

Во табелата 1.2. се прикажани N - вкупниот број на испитаници, M – аритмичката средина добиена од одговорните на прашалникот за мотивација, SD – стандардното отстапување на скоровите и опсегот на добиените одговори, односно во случајот тие се движат од минималниот до максималниот можен скор.

Во табелата се забележуваме дека постои благо групирање кон повисоките скорови, што укажува на висока мотивација кај испитаниците. Аритмичката средина исто така оди во прилог на заклучокот, таа изнесува 6,51 што е за речиси 2 поголема од M=5.



Дистрибуција на скорови за зависната варијаблата мотивација за работа

Во табелата и од графиконот забележуваме дека постои благо групирање кон повисоките скорови, што укажува на висока мотивација кај испитаниците. Аритмичката средина исто така оди во прилог на заклучокот, таа изнесува 6,51 што е за речиси 2 поголема од M=5.

2 дел. Резултати од проверка на хипотезите

Посебна хипотеза 1.

Преку добра организациската култура се зголемуваат вредностите, верувањата и претпоставките што се споделуваат помеѓу членовите во организацијата, односно помеѓу вработените колективно

Резултатите од проверката на посебната хипотеза 1 се прикажани во табела бр. 2

Табела 2. *Фрекфенција на скорови за организациска култура*

Скор	Фрекфенција	Кумулативна фрекфенција	%	Кумулативни %
0-1	10	10	16,67	16,67
1-2	5	15	8,33	25
2-3	18	33	30	55
3-4	15	48	25	80
4-5	11	59	18,33	98,33
5-6	1	60	1,67	100

Во табелата 2 е прикажана фрекфренцијата на одговорите, односно колку испитаници, колку скора имаат. На пример, 10 испитаници добиле скор 1, што би значело дека организациската култура не им влијае на мотивацијата, додека еден испитаник има скор 6, што значи дека организациската култура му е многу значајна за мотивација.

Табела 2.1. *Фрекфенција на скорови за варијаблата мотивација*

Скор	Фрекфенција	Кумулативна фрекфенција	%	Кумулативни %
0-2	6	6	10	10
2-4	9	15	15	25
4-6	10	25	16,67	41,67
6-8	18	43	30	71,67
8-10	17	60	28,33	100

Во табелата 2.1. е прикажана фреквенцијата на одговорите, односно колку испитаници, колку скора имаат, на пример 6 од нив се во опсег од 0-2, односно имаат минимална мотивација, додека 17 испитаници (8-10) се високо мотивирани.

Табелата 3. *Поврзаност помеѓу задоволството од организациската култура и мотивацијата за работа*

(линеарна корелација, пирсонов коефициент)

Варијабла	Организациска култура
Мотивација	r=0,05

Пирсонов коефициент се користи за да видиме дали двете варијабли влијаат меѓусебно, односно дали со намалување/ зголемување на едната, се намалува/ зголемува другата.

Критичните вредности за 58 степени на слобода изнесуваат 0,250 и 0,325. Добиеното r = 0,05 не ја надминува критичната вредност 0,250 на ниво 0,05 за Df=58.

Заклучуваме дека не постои статистистички значајна корелација помеѓу задоволството од организациската култура и мотивацијата за работа.

Посебна хипотеза 2

Преку добра мотивација се доага до успешно создавање, одржување и промена во организациската култура.

Резултатите од проверката на посебната хипотеза 2 се прикажани во табела број 4.

Табела 4.*Показатели за изборот на создавање, одржување и промена во организациската култура.*

Избор	Фрекфенција	Кумулативна фрекфенција	%	Кумулативни %
Создавање на организациска кулчтура	9	9	15	15
одржување на организациска култура	40	49	66,66	81,66
Промена на организациска култура	11	60	18,33	100

Според табелата – графикот забележуваме дека 2/3 од вработените прифаќаат создавање на нова организациска култура паричен , додека останатите се речиси еднакво поделени помеѓу одржување и промена на организациската култура.

2.Дискусија

Добиените резултати од истражувањето се применети за да се проверат поставените посебни хипотези преку кои се прифаќа или одбива генералната хипотеза.

Доколку се разгледаат подетално добиените податоци од спроведената акнкета поголем е бројот на вработени кои преку добра организациска клима се мотивираат за извршување на нивните работни задачи. Добиените резултати укажуваат на тоа дека има висока мотивација кај испитаниците.

Посебна хипотеза 1.

Преку добра организациската култура се зголемуваат вредностите, ставовите и верувањата помеѓу вработените што создаваат позитивна организациска клима.

Резултатите кои се добија од проверката на првата посебна хипотеза покажува дека постои општото залагање кое ги задоволува двете страни односно работодавачот и вработениот. Со оглед на претпоставките и заклучоците во првото поглавје се докажува дека главната цел според анкетите не е се во паричната стимулација. Всушност од големо значење е и добрата комуникација во организацијата, која дава добри резултати. Двигател за добро и квалитетно се разбира дека е месечната плата, но не и по секоја цена.

Нормално колку поголема плата толку поголемо задоволство. Со нормална тековна заработувачка се зголемуваат и потребите и задоволството. Но во секој случај мотивацијата за работа е добрата плата но човечкиот дух го движи и добра организациска клима.

Тука сретнуваме луѓе кое своето знаење и искуство го даруваат на секаков начин и тоа им е сатисвакција во нивниот живот. Горди на својата работа и знаење, задоволувачки им е добрата пофалба, но не избегнуваат и можност за повисока плата.

Но, сепак тука, анкетите не се подржани т.е. се доаѓа до некои други сознанија што е доказ дека вакви личности има многу помалку одошто оние другите кои главна цел им е паричната надокнада. Според резултатите од акнетата се доаѓа до сознание дека добрата организациска култура не се зголемува преку висината на платата. Колку и да имаат добра палта сепак постојат други фактори кои ја надополнуваат нивната мотивација, за подобро и поуспешно извршување на нивните работни задачи.

Со што, хипотезата "*Преку добра организациската култура се зголемуваат вредностите, верувањата и претпоставките што се споделуваат помеѓу членовите во организацијата, односно помеѓу вработените колективно*" **не се потврдува.**

Посебна хипотеза. 2

Преку добра мотивација се доага до успешно создавање, одржување и промена во организацискатa култура.

Резултатите кои се добиени од проверката на втората посебна хипотеза покажуваат дека вработените се подготвени за создавање,одржување и промена во организацискатa култура.

Многумина не сакаат да работат било каде и за било каква плата. Спомнавме дека многуми би бирале според тоа колку е добра организцискатa култура.

Доказ за сето тоа е спроведената анкета. Таа потврдува дека на многумина не им е важно на кое работно место ќе работата туку колку ке бидат мотивирани.Не им е значајно дали работата што ја извршуваат одговара на нивната професија или не. Но, битно е да има мегусебна комуникација, соработка и ценење на нивниот труд.

Во многу случаи од добиените резултати од анкетата, се среќаваме со податок дека лицата би сакале да имаат добра организациска култура за да имаа добра мотивација за работа.

Добрата мотивација на вработените пред се влијаа добро врз организацијата а потоа врз вработените.Со добра мотивација се доага до поголеми успеси а и до создавање,одржување и промена на организацискатa култура. Поголем дел од вработените во оваа анкета се изјаснија дека се подготвени за создавање,одзжување и промени на организацискатa култspa. Според добиените резултати од анкетирањето, хипотезата “Преку добра мотивација се доага до успешно создавање, одржување и промена во организацискатa култура” **се потврдува.**

Главна хипотеза

„Организациската култура е значаен фактор во организацијата и влијае врз донесување квалитетни одлуки, влијае врз дизајнот на организациската структура, врз системот на наградување, стилот на водство на менаџерот и врз мотивирање на вработените”.

Резултатите кои се добиени од проверката на двете посебни хипотези покажуваат дека сите хипотези во глобала се издржани во главната хипотеза.

Согледувајки ги човечките потреби и амбиции на било кое поле доаѓаме до основната цел, а тоа е финансиската страна да биде што побогата и подобра.

Животните потреби се такви какви што се, но желбата за добро па и подобра заработувачка никогаш не запира. Многумина имаат иста цел во животот, но секој на различен начин ги искажува и задоволува своите потреби и желби.

Сознавајки ги таквите потреби, менаџерот на една организација проценува кој вработен со што се задоволува и со која и каква награда. На поединецот му овозможува пофункционално да ја сработи зададената задача.

Таквиот однос помага и двете страни, т.е. работодавач и вработен да се задоволни. Од една страна работодавечот кој со успешна работа и добра организациска култура ја зголемува мотивацијата во организацијата, а од друга страна се наоѓа работникот, кој со добра позиција па и подобра стимулација за да оди на што повисока позиција во организацијата.

Задоволството што им ги дава организацијата, т.е. добрата организациска култура и зголемувањето на мотивацијата доведуваат до добро извршена работа, а со тоа и се подржува главната хипотеза.

Што значи и ова поглавје со добро смислена работа се согласува, односно ја подржува главната хипотеза која држи до квалитет и квантитет.

Тука се потврдува тезата дека без работа нема добивка. За добра награда е потребно голем труд и докажување на работното место. И во овај случај хипотезата е издржана бидејки добро со добро се враќа.

Останува да се проанализира и последната хипотеза која е и најспецифична. Основата на вработувањето е понудената плата. Акој некој цени дека негоивиот придонес во организацијата би бил од голема важност, зошто и да не му биде возвратеноп со добра плата, каде од самиот старт би добил поголема стимулација за да целото свое знаење не го употреби врз зададената работа.

Во такви случаи се настапува целосно и одговорно, со целосна доверба и посветеност кон работата. Така што се сложуваме дека и овај дел целосно го покрива изложеното во главната хипотеза, која налага услови за добра работа и заработувачка. Добри финансии, за добро извршена работа.

Во целост двете хипотези се издржани во главната хипотеза.

IV. ЗАКЛУЧОК

Во магистерскиот труд истражувањата се базираат на теоретските постулати од светската научна мисла, од познати автори кои се занимавале со организацискатa ккултура. Ако претходно авторите најчесто се задржувале на комуникациските канали, комуникацискатa клима и подреденатa комуникација од менаџерите кон вработените, во последните години оваа специјализација се проширува и вклучува организациска култура, управување со конфликтите, лидерство, донесување одлуки, задоволство од работата и меѓучовечките односи на работно место, етичко комуницирање и однесување, како и вклучување на информациска и комуникациска технологија во процесот на организациска комуникација, поради што истите се вклучени и во овој труд. Јасно е дека организацискатa култура зазема централно место во организацискиот живот и дека неефективни организациски лидери водат буквално до дезорганизираност. Ова значи дека многу често развојот и профитот, како и опстанокот на организациите зависат од ефективната организациска култура, како алатка за воспоставување на ефективно лидерство. Поради тоа, организацискатa култура е една од најбрзо растечките области во академските кругови. Тие покажуваат зголемен интерес за оваа област, која сè повеќе се наметнува како фактор за успех на организациите. За една организација да биде успешна мора да има компетентни и одлични комуникатори во своите редови. Успешните организации се потпираат на ефективни и ефикасни вештини на своите членови. Голем број истражувања ја идентификуваат ефективната орална и писмена комуникација како најбарана вештина од страна на сопствениците на организациите, односно работодавачите. Од теоретското и практичното истражување можеме да заклучиме дека културата е највиталната вештина неопходна за работната сила за достигнување на високи организациски успеси, посебно денес, во 21-от век. Организациите бараат вработени кои можат да следат и да даваат упатства, активно да слушаат и да обезбедуваат корисни повратни информации. Понатаму, тие треба да се сложуваат со своите соработници, претпоставени и клиенти, да работат одлично тимски, креативно и критички да ги решаваат проблемите, да ги презентираат своите идеи и ставови на разбирлив начин, да донесуваат ефективни одлуки и развиваат вештини за меѓучовечки односи во организацијата. Затоа, неопходно е постојано развивање на организацискатa култура на вработените и менаџерите.

Основна целта за потикнување на висока организациска култура во компаниите е да се создаде животна средина со позитивно однесување меѓу вработените,во која тие ќе бидат мотивирани да вложат најсилни напори за развој и успешност на истите.

Со добра клутура се добива бенефит од задржување на најдобрите вработени кој се постигнува преку информирање за политиките и стретегиите на компанијата. На тој начин, вработените можат да научат нови однесувања или вештини кој што се потребни за да се разбере функционирањето на фирмата. Работодавецот мора да има политика со која ке им овозможи на вработените да разговараат за проблемите кои настануваат во организацијата. Клучна улога за односотите со вработените ја имаат токму менаџерите, тие мораат да ги разбираат и да ги информираат за проблемите кои се случуваат во организацијата. Преку тоа менаџерите ја развиваат комуникацијата и воведуваат алатки кои им помагаат на вработените да дојдат до важни информации.

Културата е душата на организацијата, верувањата и убедувањата, таа дава стабилност на организацијата, а на вработените им нуди јасна визија за тоа ,,како нештата се прават". Со самиот влез во една организација може да се забележи дали има добра организациска култура, дали вработените предизвикуваат незадоволство кај клиентите или се љубезни и трперливи.

Културата е одлучувачки фактор за вработување на нов, квалитетен персонал. Ако е познато дека културата во организацијата е таква што од вработените оќекува да работат 15 часа дневно, тоа ќе предизвика многу мал интерес за вработување.Многу сведски компании најквалитетен кадар поради лошата организациска култура.

Основен фактор за посакувана организација е пријатна организациска култура, која вклучува добра комуникација.Вработените во организацијата треба да имаат одредени ставови и вредности од кои ќе произлезе лојалност, пожртвуваност и ефикасност. Секој вработен претставува определена личност, со одреден карактер, темперамент, способност за одлучување.

Организациското однесување претставува систематски студија на акциите и оденсувањата кои луѓето ги манифестрираат внатре во организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1) Виолета Петровска - Бешка, (1995), Конфликти, што претставуваат и како се разрешуваат, Филозофски факултет, Скопје
2) Д-р Димитровски Роберт. (2004)Менаџмент. Винсент Графика, Скопје
3) Дадли Викс, Разрешување конфликти,(1998) Балкански центар за мир, Филозофски факултет, Скопје
4) Драган Лајовиќ,(2013) Бизнис Етика, Економски факултет, Подгорица
5) Константин Петковски,(2000), Водство и ефективната комуникација,Битола
6) Максвел, Џ. (2010). Како да станете виатинаки лидер, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје
7) Мирчета Даниловиќ, (1996),Савремена образовна технологија, Институт за педагошка истраживања, Београд,
8) Магдинчева – Шопова, М. (2012). Менаџмент на организациска култура, Софија, Богданци
9) Мицески, Т., Лидерство, (2009) Штип,
10) Постолов, К.(2010) Управување со организациските промени – Фактор за унапредување на конкурентноста на македонското стопанство,
11) Роберт М.Фалмер,(1994) Новиот менаџмент, Скај агенција, Скопје,
12) Ризоска, Б. (2010). Зошто да мериме задоволство од работата?
13) Сикавица, П., Новак М.,(1999) Работна организација, Трето изменето и дополнето издание, Информатор, Загреб
14) Томас Л.Минс ,(2010) Деловна комуникација , Саут-Вестерн, Сенгеџ Лрнин

15) A. Crane, D. Matten,(2007) Business Ethics, second edition,
16) A. B. Bovan, (2012) Etika u poslovanju, Marketing Srbija, broj 9
17) Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin (2010),
18) Anra, Y., and Martinis, Y. (2017). Relationships between Lecturer Performance, Organizational Culture, Leadership, and Achievement Motivation
19) Beer M. & N.(2000) Nohria Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts,
20) Brown, A. (1995), Organisational Culture, Pitman Publishing, London.
21) Booz Allen Hamilton
22) British Council, Ipsos Public Affairs, and Booz/Allen/Hamilton, (2013)Culture at work, The Value of Intercultural Skills in the workplace, London,
23) Cameron, K.S. and Quinn, R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture, (2006) Reading, PA: Addison-Wesley,

24) De Long D. (1997) : Building the Knowledge Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Center for business innovation.
25) Forum for people performance management and measurement. Linking organizational characteristics to employee attitude and behavior. Northwestern University,(2000)
26) Flaherty, A. W. (2005). "Frontotemporal and dopaminergic control of idea generation and creative drive"\
27) Geiger, S. (1975). A study of the relationship between communication, satisfaction, cohesion, and productivity. Ohio State University
28) Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin,
29) Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin,
30) George, M. J. & Jones R. G.(2010) *Understanding and Managing Organizational Behavior* - Sixth Edition, Prentice Hall, USA,
31) Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & A. Wikman,(2006) 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,
32) Gagliardi, P.(2006) The creation and change of organizational cultures: Conceptual framework, Organization Studies,
33) Hofstede, Geert (2001). Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
34) Hofstede, Geert (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind., McGraw-Hill Professional
35) Handy, Charles B. (1993)Understanding Organizations, Oxford University Press, USA,
36) Hirschhorn, L. Changing Structure Is Not Enough,(2000) The moral meaning of Organizational Design. In Beer, M. & N. Nohria (Ed.) Breaking the Code of Change, Harvard Business School, Boston, Massachusetts,
37) International Association of Business Communicators Research Foundation & Right Management Group. (2005). Best practices in employee communication: A study of global challenges and approaches.
38) Jovanović M., Živković M., Cvetkovski T., (2003)Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd,
39) Jacobs, R. L. (2002),Institutionalizing organizational change through cascade training, Journal of European Industrial Training,
40) Jones, G. R., и George, J. M., (2008),Современ менаџмент, Скопје,
41) Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook,(2010), "Organizational structure for the twenty-first century",

42) Karimi, J. and Walter, Z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. Journal of Management Information Systems
43) Mintzberg Henry, The Manager's Job,(1998), Harvard Business School Press, USA,
44) Nonaka, I, Takeuchi, H, (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Create the Dynamics of Innovation, Oxford Universitu Press, New York
45) Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour" , 12th edition, Pearson Education Inc,
46) Schein, E, (1985), Organizational culture and Leadership, Jossey Bass, San Francisco
47) Schein, H. E. (2004), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco,
48) Schein, E. (1992). Organizational Culture and Lidership, Jossey – Bass, San Francisko,
49) Sikavica, P.; Novak, M. (1999), Poslovna organizacija. Informator, Zagreb,
50) Stephen P. Robbins,(2005), "Organizational Behavior" Chapter Sixteen, San Diego State University Prentice Hall International, Inc,
51) Tony Bush, John West - Burnha,(1994), The Principles of Educational Management, Longman, Educational Management Development Unit, University of Leicester, 1994,

КОРИСТЕНИ ЛИНКОВИ

- https://ftu.uklo.edu.mk/wp-content/uploads/2019/04/Sali-Krasnici-Doktorska.pdf
- https://inovativnost.mk/2018/07/29/
- https://statija.mk/
- https://ma.wikienx.ru/vesti-i-opshtestvo/kultura/83735-shto-e-organizaciska kultura.html
- https://akademik.mk/kreirane-i-odrzhuvane-na-profesionalna-i-produktivna-rabotna-sredina-seminar-na-makedonskata-asotsijatsija-za-chovechki-resursi-3/
- https://thestrip.ru/mk/pomada/analiz-osnovnyh-elementov-organizacionnoi-kultury-ooo/
- http://eprints.ugd.edu.mk/15787/
- https://voloton.ru/mk/appetit/struktura-i-svoistva-organizacionnoi-kultury-harakteristiki-org/
- http://www.sagepub.com/upm-data/30681_Chapter1.pdf
- http://dekra.mk/uslugi/razvoj-na-covecki-resursi/organizaciska-klima-i-zadovolstvo-na-vraboteni/
- https://www.vrabotuvanje.com.mk/Vest/1791/Organizaciska-kultura/2/
- https://prezi.com/di5m0fkfj-iw/presentation/
- https://daily.mk/vesti/so-dobra-organizaciska-kultura-do-talentirani-vraboteni

- http://www.primacons.com.mk/konflikti-vo-organizacijata-i-nivno-nadminuvanje.html
- http://www.pretpriemac.com/vidovi-na-promeni-vrz-osnova-na-toa-shto-se-menuva/
- http://simbiotika.mk/
- http://inspirit.mk/mk

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ – АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

1.Пол

а. Машки **б. Женски**

2.Возраст

а. До 25 **б. 26-40** **в. Над 41**

3. Статус на вработениот?

а. На неопределено време **б. На определено**

4. Работно искуство?

а. Од 1 до 10год **б. Од 10 до20 год** **в. Над 20 год**

5. Период на работење на моменталната позиција?

а. До 5 год. **б. Од 5 до 10 год.** **в. Над 10 год.**

1 – Прашања за Организациска култура и мотивација на вработените:

1. Дали сметате дека организациската култура во Вашата организација дејствува позитивно врз вработените?

а. Да **б. Не**

2. .Дали организациската култура во Вашата организација овозможува интензивна и директна комуникација за проблемите во неа?

а. Да **б. Не**

3 Дали во вашата организација вработените соработуваат помеѓу себе и остваруваат добри меѓусебни односи?

а. Да **б. Не** **в. Не знам**

4. Дали вработените се отворени за комуникација и ги споделуваат помеѓу себе сите важни информации и идеи?

а. Да **б. Не** **в.Не знам**

5. Дали новите вработени можат брзо да ја прифатат воспоставената култура и правилата на однесување во организацијата?

а .Да **б. Не** **в.Не знам**

6. Дали би го промениле вашето работно место поради лоша организациска култура?

а. Да б. Не

7. Што ви е најзначајно при изборот на вашата работа?

а. Платата б. Добрата комуникација в. Флексибилно раб. време

8. Дали организациската култура ви претставува мотив во работата?

а. Да б. Не

9. Што би одбрале повеќе?

а. Повисока плата – поголема одговорност

б. Пониска плата – помала одговорност

2- Менаџерот како носител на организациската култура

1. Дали цените дека Вашиот менаџер со неговото однесување дава позитивен пример во Вашата организацијата?

а. Да б. Не

2. Дали Вашиот менаџер применува исти критериуми (ист третман) кон сите вработени?

а. Да б. Не

3. Дали Вашиот менаџер постојано се грижи за подобрување на условите за работа во организацијата?

а. Да б. Не

4. Дали Вашиот менаџер навремено интервенира при решавање на настанатите проблеми во организацијата?

а. Да б. Не

5. Дали Вашиот менаџер поттикнува креативно и иновативно однесување?

а. Да б. Не

6. Што сметате дека најмногу ги мотивира вработените?

а. Раководител што е пријатен и секогаш достапен за соработниците

б. Раководител што помага на соработниците да ги извршат своите задачи

в. Способни луѓе на врвот на фирмата

7. Од што се задоволни вработените во вашата компанија?

а. Од правилниот критериум во одредување на висина на платата

б. Од сигурноста на работното место

в. Од добрите услови за работа

8. Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?

а. Да б.Не в. Не знам

9. Дали вашата компанија развива организациска култура ?

а. Да б. Не

10. Дали сте задоволни од нивото на соработка помеѓу вработените и менаџерот?

а. Да б. Не

Ви благодариме на учеството,