



**Универзитет „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - Штип**

**МБА Менаџмент**

**Стефанија Трајчева**

**ПРАВИЛНОТО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ КАКО ФАКТОР ЗА  
ПОДИГНУВАЊЕ НА ИМИЏОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

**-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-**

**Штип, јануари, 2020**



**UNIVERSITY „GOCE DELCEV“ – STIP**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**MBA- Management**

**Stip**

**Stefanija Trajcheva**

**"PROPER ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AS A FACTOR IN  
RAISING THE IMAGE OF THE ORGANIZATION"**

**-Master thesis-**

**Shtip,2020**



## Апстракт

Успехот на секоја организација зависи не само од менаџментот и менаџментот на човечките ресурси, туку и од организациското однесување на вработените во организацијата.

Организациското однесување се фокусира кон проучување на однесувањето на луѓето во организацијата и надвор од неа при нејзиното преставување, преку контактите со другите организации, клиентите (добавувачите и купувачите), медиумите, саемите, симпозиумите, презентациите итн., потоа, на проучување на основните фактори кои влијаат на организацијата и однесувањето и методите кои можат да се користат за да се влијае на однесувањето во организациите.

Целта на проучувањето на организационото однесување е правилно да се разбере, предвидува, обликува и влијае врз однесувањето на луѓето во организацијата и надвор од неа заради подигнување на нивото на организационите перформанси и задоволства на самите членови на организацијата.

Тоа што го прави убаво, а истовремено предизвикува поголема тежина при проучувањето на организационото однесување, е што однесувањето на луѓето не секогаш е можно во потполност да се разбере, ни да се предвиди, а посебно да се контролира.

Со цел да се придонесе за поцелосно согледување на проблемот и воспоставување на хармонија во соработката, усовршување и оспособување на вработените, при изложувањето на материјата се дадени и образложени основните поими на организациското однесување, културата и климата и последиците од нивното непознавање.

**Клучни зборови:** организација, однесување, човечки ресурси, култура, лидер, мотивација, имиџ.

## **Abstract**

The success of any organization depends not only on the management and human resources management, but also on the organizational behavior of the employees in the organization.

Organizational Behavior focuses on studying the behavior of people in and outside the organization when presenting it, through contacts with other organizations, customers (suppliers and customers), the media, symposiums, presentations, etc. Then studying the underlying factors that influence the organization and behavior and the methods that can be used to influence the behavior in organizations.

The purpose of studying organizational behavior is to properly understand, predict, shape and influence the behavior of people in and outside the organization, in order to raise the level of organizational performance and satisfaction of the members of the organization.

What makes it nice, while at the same time giving greater weight to studying organizational behavior, is that people's behavior may not always be fully understood, anticipated, or controlled.

In order to contribute to a more complete understanding of the problem and to establish harmony in the cooperation, improvement and training of the employees, the basic concepts of organizational behavior, culture and climate and the consequences of the ignorance are given and elaborated.

*Keywords:* organization, behavior, human resources, culture, leader, motivation, image.

## Вовед

Организациското однесување како научна дисциплина е насочено кон истражување на однесувањето на луѓето вработени во и надвор од организацијата, да ги предвиди и во одредена мерка, колку тоа е можно, да влијае врз однесувањето на вработените со цел да се подобрат перформансите на организацијата и да се зголеми нивното задоволство.<sup>1</sup>

Разбирањето на ова е важно затоа што директно се одразува на успешноста на работењето во денешното комплексно и турбулентно окружување. Истражувањето на организациското однесување дава насоки на менаџерите и вработените како подобро да ги разберат ситуациите со кои се соочуваат, начините на кои можат да влијаат, факторите и однесувањата во организацијата. Во целиот процес е потребно примена на правите постапки, со кои ќе се влијае на подобро мотивирање и координирање на вработените во остварувањето на целите на организацијата и подигнување на нејзиниот имиџ. Секое непочитување на поставените правила, вредности, несоодветно однесување, во пошироки граници и непочитување на воспоставените законски регулативи, може да има сериозни импликации не само врз имиџот на организацијата, туку и врз нејзините деловни резултати. Во краен случај, нарушениот имиџ може да претставува сериозен проблем кој го доведува до прашање организацискиот живот.

Правилното организациско однесување придонесува за опфатно донесување на одлуките и делување преку поцелосно осознавање на концепциите, теориите и техниките за подобро управување со однесувањето во организацијата на секојдневна основа. Ова е разбирливо ако се има предвид дека чувството и интуицијата во многу ситуации можат да бидат погрешни, односно да не се има претстава за вистинските мотиви за однесувањето на луѓето, а со тоа и одлуките да бидат погрешни. Во овој магистерски труд подетално ги согледуваме принципите и начините коишто треба да ја

---

<sup>1</sup>Мицески Трајче (2009) „Организациско однесување“ УГД, Економски факултет-Штип.

карактеризираат современата организација, нивното теоретско и практично влијание.

Затоа, организациското однесување не треба да се сфати само како збир на разни теории и модели на однесување, туку тоа треба да се дефинира и како практично дејствување врз етички принципите, сè со цел да се влијае на подобро остварување на целите на организацијата и подигнување на нејзиниот имиџ. Етички заснованите однесувања на поединците во организацијата и во околната средина се поддршка кон создавање на добра слика за организацијата. Тоа нуди можности за подобро разбирање на комплексноста на организацијата, дилемите и ситуациите со кои се соочуваат вработените, како и нивно залагање за подигнување на имиџот на организацијата.

Во рамките на една организација успешни услови за ефикасно остварување на нејзините однапред поставени одредишта се создаваат преку правилната поставеност и функционалност на односите. Остварените резултати се во директна корелација со организацијата на односите затоа што добро поставените односи во организацијата подразбираат остварување добри резултати во решавање на проблемите и обратно.

Затоа, во следните неколку поглавја одделно се објаснети поимите: личност, мотивација, комуникација, организациска култура, деловна етика и, секако, организациско однесување и нивната меѓусебна интеракција. Во четвртата тема, за потребите на овој труд, овие сознанија од литературата се спроведени во пракса, во вид на студија на случај, чишто резултати ќе ги проследиме во продолжение.

За организацијата е важно да го изостри нејзиниот фокус врз сите засегнати страни, на тој начин да научи побрзо да ги процени потенцијалните однесувања, како и да ги воочи потребите, да ги ревидира сите предизвикувачки ситуации со кои се соочила организацијата, а и конкурентите за да може да научи како да се справи и да ги надмине препреките. Растот и развојот на организацијата зависат од нејзиниот професионален однос во однос на организациското однесување, нејзиниот стремеж да го пронајде вистинскиот начин на работа, врз кој цврсто ќе стои, истовремено насочувајќи ја целата своја енергија кон реализација на поставените цели. Афинитетите на организацијата

треба да бидат насочени кон осигурување на добра позиција во индустријата во која фигурира. Овде тоа го согледуваме преку однесувањето и самото влијанието на однесување на поединци и на групите во организацијата и надвор од неа. Секој поединец, особено оние кои се дел од организацијата, имаат значајно влијание и се одговорни за одржување на добриот имиџ на организацијата.



## Содржина

Вовед.....	6
ГЛАВА 1: Осврт кон организациското однесување и факторите на влијание....	11
1.1. Опфатот на организациското однесување .....	11
1.2. Личноста како фактор на организациското однесување .....	15
1.3. Мотивацијата како поттик за иницирање на одредено однесување .....	27
1.4. Групното однесување и тимската работа како креатори на организациското однесување.....	36
1.5. Влијанието на окружувањето и организациската политика на организациското однесување.....	44
1.6. Меѓусебно комуницирање, соработка и можните конфликтни ситуации во организацијата.....	48
Глава 2. Организациска култура и комуникација во организацијата .....	60
2.1. Организациска култура-поим и аспекти.....	60
2.2. Влијанието на глобализацијата и внатрешните односи врз организациската култура .....	65
2.3. Комуникацијата во организацијата и надвор од неа при претставување на организацијата како фактор на организациското однесување .....	68
2.4. Деловна етика во организацијата .....	76
2.5. Појава на можни стресни ситуации и справување со истите.....	82
Глава 3. Емпириско истражување.....	87
3.1. Методологија на истражувањето .....	87
3.1.1. Оправданост, предмет на истражување .....	87
3.1.2. Цели на емпириското истражување .....	87
3.1.3. Методи на истражувањето .....	88
3.2. Резултати од емпириското истражување .....	92
<i>Заклучни согледувања по емпириското истражување.....</i>	<i>110</i>
Глава 4: Преферирање на правилна политика во насока на организациско остварување .....	112
4.1. Преферирање на правилен однос помеѓу претпоставените и подредени лица во организацијата.....	112
4.2. Подигнување на внатрешната мотивација кај вработените за развивање на добри меѓучовечки односи и пријатна работна атмосфера.....	117

4.3. Градење на имиџ на организацијата преку развивање на правилно внатрешно однесување и стабилно претставување на истата .....	121
4.4. Развивање на деловна етика која служи за пример во и надвор од организацијата.....	127
4.5. Континуирано унапредување на посветеноста и задоволството на вработените при работењето со рефлекс на производство на квалитетни производи и услуги.....	130
Заклучок .....	134
Преглед на користена литература .....	140

# ГЛАВА 1: Осврт кон организациското однесување и факторите на влијание

## 1.1. Опфатот на организациското однесување

Организации се стари колку и човечкиот род. Како што одминува времето, луѓето доаѓаат до заклучок дека колективно можат да ги задоволат своите потреби на поефективен начин и затоа тие се соединуваат во групи. Поединците, кои имаат знаења, вештини и таленти, формираат групи каде можат да создаваат производи и услуги. Организација е група на луѓе кои работат заедно за да постигнат некоја цел. Организациите се неизбежен дел од животот на човекот.

Организациското однесување го изучува индивидуалното однесување и групната динамика во организациските поставки.<sup>2</sup>

Фокусот е ставен на безвременски теми како што се: мотивацијата, тимската работа, комуникацијата, организациската култура и слични заемно поврзани теми.

Користејќи ги теориите, истражувањата и самата наука за организациското однесување, која се развива во последните дваесетина години, се создаваат можности да се даде осврт за тоа како да се изгради една организација која ќе напредува и ќе расте во духот на продуктивни и задоволни работници. Никој не може да ја предвиди иднината, но секој може да помогне во нејзино креирање. Од одредените неуспеси може да се научи како да се дојде до обновување, унапредување и успех доколку некој сака да учи и да вложува напор. Во тој контекст добро е да се истакнат некои примери од секојдневието кои даваат поглед на влијанието на организациското однесување.

Важноста на организациското однесување за најголем дел од луѓето е голема бидејќи се дел од организациите, работат и се едуцираат во нив. Вработените се поврзуваат со организациите, притоа добиваат одредени улоги или идентитети. На пример: улога на вработени, клиенти, добавувачи, конкуренти, инвеститори, сопственици како и во други улоги.

---

<sup>2</sup>Dutt Rajul, Organisational behavior for MBA, Krishna Prakashan Media, India, 2009, p.3.

Изучувањето на организациското однесување ги класифицира факторите врз кои менаџерите влијаат. За да се вреднува организациското однесување, потребно е да се изолираат важни аспекти од менаџерската работа и да се понудат специфични перспективи на страната на човекот во менаџментот: луѓето како дел од организацијата, луѓето како ресурси и луѓето како луѓе.

Најуспешните компании преферираат беспрекорна репутација на почитување и признавање на вработените кои работат за нив. Јасно е дека разбирањето на организациското однесување има улога во менаџерската работа во организацијата.

За тоа што претставува организациското однесување постојат повеќе дефиниции меѓу кои се следниве<sup>3</sup>:

„Организациското однесување е директно поврзано со разбирањето, предвидувањето и контролата на човековото однесување во организацијата“ . (Fred Luthans).

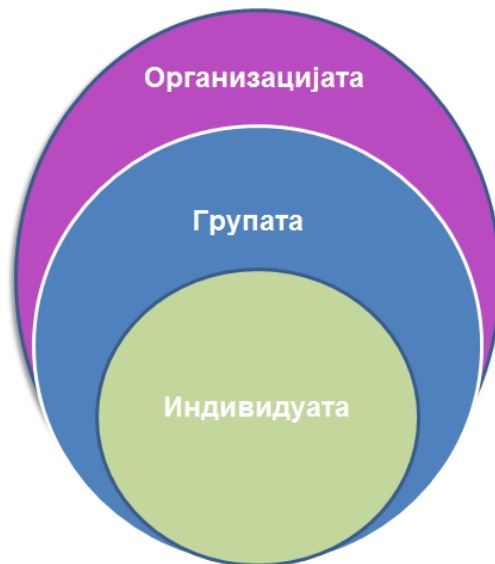
„Организациското однесување значи изучување на однесувањето на вработените, групите во организацијата и како самата организацијата ги постигнува зацртаните цели“.(H.Randolph Bobbit Jr).

„Организациското однесување е сет од менаџмент активности создадени за разбирање, предвидување и влијание врз индивидуалното однесување во организацијата“.(Callahan,Fleenor and Kudson).

„Организациското однесување е изучување на организациските компоненти и како тие влијаат на однесувањето на луѓето и на нивните организациски перформанси“.(Chung and Megginson).

---

<sup>3</sup>Dutt,Raul,Organisational behavior for MBA,Krishna Prakashan Media,India,2009,p.4.



Слика 1. Опфатот на организациското однесување

Figure 1. Scope of organizational behavior

Постојат три клучни нивоа во анализата на организациското однесување. Тие ги вклучуваат: индивидуата, групата и организацијата.<sup>4</sup>

На пример: Преку оваа слика може да се разбере однесувањето на одреден претпоставен доколку се изврши анализа на индивидуално ниво.

Со анализа на групното ниво може да се согледа како менаџерот влијае на тимот. Но, доколку се сака да се разбере како организациската култура влијае на однесувањето на одреден претпоставен, тогаш треба да се изврши анализа од аспект на организацијата. Во организацијата, луѓето имаат вештини и организациски способности кои ги користат за соодветно извршување на работата.

Организациското однесување има две карактеристики: човековото однесување и однесувањето во организацијата.

Организациското однесување обезбедува решенија на многу предизвици со кои се соочува организацијата. Некои од нив имаат важна улога во организациското однесување како:

- Подобрување на управувањето со човечките ресурси, особено во организациите се хетероген микс од личности на различна возраст, пол, раса.

---

<sup>4</sup>Bauer Talya, Erdogan Berrin, Organizational Behavior, Flat World Knowledge, Inc. One Bridge Street Irvington, NY, 2015, p.17.

Управувањето со разновидна работна сила е глобална грижа. Менаџерите мораат да се справуваат со индивидуалните и групните однесувања и да ги насочуваат во саканата дирекција.

- Се зголемува квалитетот на работата и продуктивноста.
- Подобрување на односите со клиентите преку пренесување на позитивните ставови и односите на вработените кое посебно влијае на задоволството на клиентите, односно задоволни вработени-задоволни клиенти.
- Развивање на иновации и прифаќање на позитивни промени каде преку спроведување на идеите и користење на техниките се промовираат нови пристапи кои се резултат на креативноста на вработените.
- Промовирање на етичко однесување што овозможува подобро надминување на етичката дилема кога мора да се одлучи што е добро, а што е лошо, односно да се избере доброто.
- Креирање на позитивна работна атмосфера што овозможува намалување на притисокот и стресот на дневна база.



Слика. 2. Активности во организациското однесување според нивоата

Picture. 2. Activities in organizational behavior by levels

Со оглед на важноста на целиот процес на организациското однесување, прикажан на сликата 2, во понатамошна елаборација ќе направиме подетален осврт на сите наведени области на влијание.

## 1.2. Личноста како фактор на организациското однесување

Организациите се составени од луѓето, па луѓето се тие кои ја прават организацијата. Едно од клучните прашања е: Кој е најдобриот начин да се менаџираат и организираат вработените во насока на остварување на поставените цели и посакуваните исходи на организацијата?

Според бихејвиористите, вработените можат да се прилагодат на секоја организациска задача детерминирана од финансиски, логистички и комуникациски барања.

Од друга страна, науката за личноста истакнува дека постојат лимити во човековата флексибилност. Луѓето сметаат дека одредени задачи и барања се посоодветни за нив, за разлика од други.

Како заклучок можеме да констатираме дека ефикасното остварување на организациските цели бара знаење и разбирање на некои основни карактеристики на личноста.

Зборот личност<sup>5</sup> се однесува на тоа како луѓето влијаат на останатите со нивната надворешна појава и нивните акции. Како и да е надворешната појава не се одразува на целокупните карактеристики и не ја прави целосно личноста.

Всушност, личноста вклучува:

- надворешна појава и однесување, социјален стимул,
- внатрешна свест за самите себеси како движечка сила и
- посебен модел на мерливи внатрешни и надворешни особини.

Во поглед на дефинирањето на поимот личност, науката едногласно се согласува за важноста на личноста, но сèуште не може да произлезе со една

---

<sup>5</sup>Зборот личност доаѓа од латинскиот збор „*persona*“ што означува маска. Латинскиот израз се однесува на маските кои актерите ги користеле во стариот Рим и Грција.

дефиниција.Самиот збор личност бил дефиниран од многу луѓе на различни начини. Во прилог се истакнати некои од нив<sup>6</sup>:

„Личноста е сет од посебни особини и карактеристики, кои можат да се користат за компарација и контраст на индивидуите”<sup>7</sup>.(Ricky W.Griffin,Gregory Moorhead).

„Вкупниот збир на начини на кои индивидуите реагираат и се поврзуваат со останатите”.(Stephen P.Robbins).

„Како луѓето влијаат на другите и како тие се гледаат себеси,како и моделите на внатрешни и надворешни особини и интеракциите во одредени ситуации”.(Fred Luthans).

„Личноста се однесува на релативно стабилен сет од психолошки карактеристики кои влијаат на начинот на кој ние стапуваме во интеракција со нашето окружување”.(Gary Johns).

„Личноста се однесува на шеми на однесување во согласност со нашата внатрешна состојба со што се објаснува тенденцијата на однесување на една личност”.(R.T.Hagan).

„Личноста е стабилен сет на карактеристики и тенденции кои ги одредуваат сличностите и разликите во психолошкото однесување на луѓето (мисли,чувства,акции) кои имаат континуитет во време и кои не можат да бидат лесно разбрани како единствен резултат на социјални и биолошки притисоци во моментот”.(Salvatore R.Madd).

„До одреден степен,личноста на самата индивидуа,е како сите останати луѓе,како некои луѓе,како некои други луѓе”<sup>8</sup>.(Kluckhohan and Murry).

„Личноста може да се разбере како карактеристични модели на однесување и начини на размислување кои го детерминираат прилагодувањето во окружувањето”. (Hilgard,Atkinson).

---

<sup>6</sup>S.Fayyaz,Ahmad,.Gilkar,Nazir Ahmad,Darzi Ahmad,Javid,Organisational Behaviour,Atlantic Publishers and Distributors,New Delhi,2008,p.86.

<sup>7</sup> Griffin,Ricky W. , MoorheadGregory , Organizational Behavior 10th Edition ,Cengage Learning;2011,p.65.

<sup>8</sup>Dutt,Rajul,Organisational Behaviour,Krishna Parakashan Media,Meerut,2009,p.41.



Од дефинициите се гледа дека личноста опфаќа релативно стабилни чувства, мисли и модели на однесување што едно лице ги има. Нашата личност не разликува од другите луѓе и разбирање на нечија личност ни дава индикации за тоа како тоа лице би можело да дејствува и да се чувствува во дадени ситуации. За да може ефикасно да се управува со организацијата, од голема корист е да се разберат различните профили на личности што ги има во организацијата каде врз основа на добра проценка менаџерот би можел да ги постави вистинските луѓе на вистинските работни места.

Често се поставува прашање: Доколку одредена личност ја сметаме за стабилна, дали тоа значи дека истата не се менува?

Тргувајќи од сопствениот живот, можеме да заклучиме дека промените и еволуција се постојани како резултат на тековниот живот, стекнатите искуства од раното детство, па до денес, стилот на родителите на кои сме биле изложени, успехите и падовите што сме ги имале во средно училиште, на факултет како и безброј други животни настани.

Всушност, нашата личност се менува во текот на периодот на животот. На пример: од дваесеттите до четириесеттите години имаме тенденција да станеме општествено доминантни, посовесни, сигурни и емоционално стабилни, додека имаме намалување на отвореноста за нови искуства во овој период. Со други зборови, иако ја третираме личноста како стабилна категорија, може да дојде до промени. Покрај ова, дури и во детството нашата личност се формира и има трајни последици за нас. Истражувањата покажуваат дека дел од нашето задоволство и успех во кариерата е поврзано со нашата личност од детството.

Исто така, се поставува и следново прашање: Дали нашето однесување во организациите е под влијание на нашата личност?

Дадените одговори би биле насочени кон размислувањата дека однесување на луѓето во организациите до одреден степен е, а до одреден степен не е под влијание на самата личност.

Додека се дискутира за влијанието на личноста за организациското однесување, мора да се запамети дека тие односи се во скромни корелации.

Во тој поглед може да се дискутира за влијанието на личноста врз организациското однесувањето на вработените. На пример: доколку една

личност е екстровертна (социјално насочена),таа бара пријатели и преферира дружење.Сепак, ова не значи дека оваа карактеристика веднаш ќе има ефект врз работното однесување.На работното место има работа и дадена улога.Однесувањето на личноста може да има силно влијание во однос на тоа што се бара од неа,а да биде спротивно на она како ние навистина сакаме истата да се однесува.Кога луѓето имаат многу слобода на работа,нивната личност ќе има посилно влијание врз нивното однесување.

Се наметнува прашањето:Дали нашата личност се одредува со самото раѓање или постојат и некои други фактори кои влијаат на тоа како личноста се формира?

Како фактори кои влијаат на формирањето на личноста се вбројуваат следните:<sup>9</sup>1)генетика 2)окружување 3)ситуација.

Личноста на секој поединец во прв план е одредена од генетиката.Некои карактерни особини можат да се наследат,но доколку личноста ја определиме само како резултат на генетика,во тој случај сите еднојајчани близнаци би требало да се однесуваат подеднакво во една иста ситуација.Меѓутоа, праксата укажува на тоа дека и лица кои се во крвно сродство можат значајно да се разликуваат во своето однесување во организацијата и надвор од неа.Една од клучните причини се наведува социјализацијата на поединецот.

Во процесот на социјализација поединецот се запознава со новите правила на живот и социјално прифатливо однесување во различни околности.Во зависност од тоа каде се одвива социјализацијата,разликуваме два типа социјализација и тоа: примарна и секундарна.Примарната социјализација се одвива во семејството,непосредно од моментот на раѓање до периодот кога поединецот ќе влезе во образовните институции како што се предшколските установи и училиштето.Секундарната социјализација се одвива преку различни социјални посредници со кои поединецот стапува во интеракција во понатамошниот тек од животот како што се група на врсници, училишни другари,колеги од факултет,соработници во деловното окружување или некоја слична група.

---

<sup>9</sup> Džamić Vladimir ,Organizaciono ponašanje i korporativna kultura,Singidunum,Beograd,2016,str.7.

На личноста влијае и самата ситуација во која истата се наоѓа. Постои јасна поврзаност помеѓу личноста, нејзиното однесување и одредена ситуација. Како се однесуваме во некоја ситуација е предодредено со тоа каква е нашата личност. Во науката се јавува полемика околу прашањето дали постои траен тип на однесување на поединецот, односно дали чесниот човек секогаш е чесен или, пак, обратно. Во поглед на одговорот на ова прашање се јавуваат две мислења. Постојат трајно одредени и стабилни карактеристики на однесување на поединецот кои со текот на времето нема да бидат променети, како на пример, човекот кој доаѓа навреме никогаш, нема да задоцни. Оваа теорија наидува на спротивности. Стереотипите, кои се предрасуди за луѓето врз основа на некои претпоставки, не секогаш се точни. Како на пример, мажите се подобри раководители од жените.

Во општествените науки постојат две гледишта на човековата природа која во голема мера е користена во менаџментот и во управувањето со човечките ресурси: антрополошки песимизам и антрополошки оптимизам.

Почетоците на овие сфаќања датираат од античката доба, а во модерната епоха од Николо Макијавели и Томас Хобс.

Макијавели тврди дека за остварување на своите цели човекот е подготвен да користи и корумпирани средства (мислејќи на политичарите и владетелите), а Хобс смета дека човекот не може да очекува ништо добро од другите луѓе.<sup>10</sup>

Сфаќањето, според кое луѓето се добри, чесни, приврзани за останатите, разумни, свесни и добронамерни суштества се нарекува антрополошки оптимизам. Почетоците се поврзуваат со старогрчката филозофија, а модерната ера се поврзува со почетоците на класичниот либерализам, како Џон Лок, според кој луѓето се добри суштества.

Однесувањето, исто така, е функција на расположенија. Кога луѓето се во добро расположение, тие можат да бидат кооперативни и насмеани и да дејствуваат пријателски. Кога истите тие луѓе се во лошо расположение, тие можат да имаат тенденција да бидат пребирливи, раздразливи и помалку толерантни на различни мислења. Сепак, некои луѓе, се чини дека се во добро

---

<sup>10</sup>Латински: *Homo homini lupus est.*

расположение поголемиот дел од времето, а други, се чини дека се во лошо расположение, без оглед на она што навистина се случува во нивните животи.

Позитивните луѓе имаат стремежи да бидат посреќни на своите работни места и да шират позитивни вибрации во својата околина. На пример: Доколку имаме тимови каде доминираат позитивните луѓе, имаме позитивна фреквенција и поголем степен на соработка и изнаоѓање на заемно прифатливо решение за проблемите.

Многу современи психолози сметаат дека постојат пет основни димензии на личноста кои се нарекуваат „големата петка“ (*Big Five*). Овие пет општи црти на личноста, опишани од страна на теоријата, се: екстравертност/интровертност, согласност, отвореност за нови искуства, совесност и невротичност.

Со теориите на личноста веќе долго време се утврдува точно колку особини можат да постојат кај поединецот. Претходно некои теориите сугерираат различен број на можни карактеристики, вклучувајќи ја и листата на Гордон Олпорт која е составена од 4.000 особини на личноста, 16 -те фактори на личноста Raymond Cattell, и три-факторската теорија на Hans Eysenck. Сепак, многу научници сметале дека теоријата на Cattell е премногу комплицирана, додека на Eysenck е премногу ограничен опсегот. Како резултат на тоа, се појавила теоријата на петте-фактор (Големата петка) за да се опишат суштинските карактеристики кои служат како столбови на личноста.

Денес, многу истражувачи сметаат дека постојат пет основи на личноста. Доказите кои ја поддржуваат оваа теорија се во пораст многу години, почнувајќи од истражување на DW Fiske (1949) за подоцна да се прошири и кај други истражувачи вклучувајќи ги Norman (1967), Смит (1967), Голдберг (1981), и McCrae и Costa (1987).<sup>11</sup>

„Големата петка“ се широки категории на карактеристики (особини) на личноста. Иако е обемна литературата за поддршка на овој петфакторен модел на личноста, истражувачите не секогаш се согласуваат за точните делови на секоја димензија.

---

<sup>11</sup>Извор: <https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422>.

Најчесто за „големата петка“ се користи и акронимот OCEAN (отвореност, совесност, екстровертност, согласност и невротичност) или CANOE (совесност, согласност, невротичност, отвореност и екстровертност).<sup>12</sup>

Важно е да се напомене дека секоја од петте карактеристики (особини, фактори) на личноста претставуваат опсег помеѓу две крајности.

*Отвореноста* е карактеристика на личноста која се манифестира како имагинација и остроумност. Луѓето со оваа особина имаат тенденција кон широк спектар на интереси. Тие се љубопитни за светот и за другите луѓе и желни да научат нови работи и да уживаат во нови искуства. Тие се авантуристи и креативни лица. Спротивно на личностите со оваа особина се јавуваат личности кои имаат многу повеќе традиционални гледишта и се борат со апстрактно мислење.

*Совесноста*, како карактеристика (особина), се одликува со високо ниво на мисловност, добар импулс на контрола и однесување кое води во насока на остварување на целата. Високосовесните луѓе имаат тенденција да се организираат и да ставаат акцент на деталите и на роковите.

Всушност, совесност е една од најпосакуваните особини од страна на работодавците. Во прилог на своите високи перформанси, совесните луѓе имаат повисоко ниво на мотивација во извршување на работата, помало отсуство од работа и задоволително ниво на извршување на работните задачи. Оваа карактеристика на подолг период се поврзува со успехот во кариерата на поединецот.

*Екстровертноста* се карактеризира со дружељубивост, самоувереност, разговорливост, проактивно однесување и големи количини на емоционални експресији. Луѓето, кои ја имаат оваа карактеристика, се успешни во работни позиции како што се: продажба или менаџери кои демонстрираат инспирациско лидерско однесување. Екстровертите се поефективни во интервјуата за работа, како и понатамошното прилагодување во новата работна средина градејќи колегијани и социјални врски.

Интровертите имаат тенденција да бидат резервирани, пасивни, повлечени во себе и асоцијални.

---

<sup>12</sup> José Carlos R. Alcantud Fuzzy Techniques for Decision Making, MDPI, Basel, Switzerland, 2018, p. 391.

*Пријатноста* е карактеристика на личноста која вклучува атрибути како што се: доверба, алтруизам, добрина и љубов. Луѓето, кои се богати со шарм, имаат тенденција да бидат поотворени за соработка, подготвени се да простат грешки. Во спротивност на наведената особина има луѓе кои имаат тенденција да бидат поконкурентни, а понекогаш дури и манипулативни, злонамерни, без никаква флексибилност кон своите соработници.

*Невротичноста* е одлика која се карактеризира со чувство на нерасположеност, агресија, темпераментност и емоционална нестабилност. Се јавуваат промени во расположението, нервоза, раздразливост и тага. Овие поединци искусуваат стрес и депресија на работното место на дневна база, со што се соочуваат со проблеми. На пример: тие нема да формираат добри колегијални односи или, пак, да побараат совет од своите соработници, склони се кон напуштање на својата работа со што и директно си влијаат негативно на успехот во својата кариера.

Инверзно на ова, има поединци кои имаат повисок степен на емоционална еластичност, смиреност и професионален ентузијазам.

Се покажа дека „големата петка“ на карактеристики е универзално прифатена. Една студија, која ја воделе луѓе од повеќе од 50 различни култури, откриле дека петте димензии можат да се користат за точно да се опише личноста. Врз основа на ова истражување, многу психолози веруваат дека петте карактеристики на личноста не се само универзални, тие, исто така, имаат биолошко потекло. Овие пет основни особини на личноста ги претставуваат најважните квалитети кои го обликуваат нашиот социјален пејзаж.

Покрај петте особини на личноста, за проценка на личноста се користи и Мајер Бригсов Типски Индикатор (МВТИ<sup>13</sup>). За разлика од „големата петка“ која ги оценува карактеристиките, МВТИ ги изразува типовите. МВТИ, од друга страна, ги класифицира луѓето како една од 16-типови. Во МВТИ, луѓето се групирани со помош на четири димензии. Врз основа на тоа како една личност е класифицирана во овие четири димензии, може да се зборува за 16 уникатни видови на личноста.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>МВТИ (Myers-Briggs Type Indicator).

<sup>14</sup><https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>.

MBTI е развиен во 1943 година од страна на мајка-ќерка тим, Изабел Маерс и Бригс Кетрин Кук. Нивната цел во тоа време била да им помогнат на ветерани од Втората светска војна во идентификување на професијата која ќе одговара на нивните личности. Од тоа време, MBTI стана многу популарен, а според една проценка, околу 2,5 милиони луѓе го преземаат на годишно ниво. Повеќе од осумдесет од Fortune 100 компании користат тестови Myers-Briggs во некоја форма. Една од карактеристиките на овој тест е тоа што е експлицитно дизајниран за учење, а не за целите на селекција на работниците. Всушност, Фондацијата Маерс и Бригс има строги правила против употребата на тестот за селекција на работниците. Наместо тоа, тестот се користи за да обезбеди меѓусебно разбирање во рамките на тимот и да се здобијат со подобро разбирање на работните стилови на членовите на тимот.<sup>15</sup>

Во прирачникот на MBTI: *Водич за развој и употреба*, се изнесени некои од основните преференции на карактеристични типови на личност што се резултат на интеракциите на нивниот фокус, како што се:

*Омилен свет:* Дали сакате да се фокусирате на надворешниот свет или на својот внатрешен свет? Ова се нарекува екстровертност (E) или интровертност (I).

*Информации:* Дали сакате да се фокусирате на основните информации или сакате да ги интерпретирате и да им додадете значење? Ова се нарекува опсервација (S) или интуиција (N).

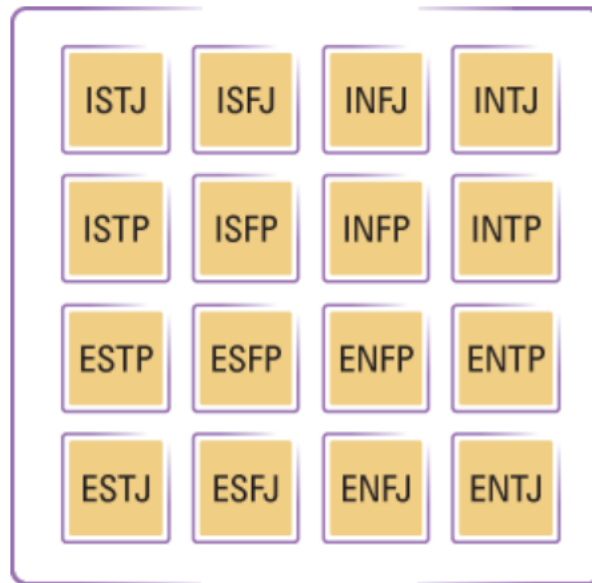
*Одлуки:* Кога се донесуваат одлуки, дали се преферира логика и конзистентност или се земаат во предвид лицата и посебните околности? Ова се нарекува размислување (T) или чувство (F).

*Структура:* Во справувањето со надворешниот свет, дали веднаш се одлучувате или сте отворени за нови информации и опции? Ова се нарекува одлучност (пресудување) (J) или перцепција (P).

---

<sup>15</sup><https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/textbooks/Organizational%20Behavior.pdf>.

*Вашиот тип:* Кога ќе се одлучите на вашиот избор во секоја категорија, имате свој тип на личност, која може да се изрази како код со четири букви. Во прилог на сликата се прикажани 16-те типови на личност според овој индикатор.<sup>16</sup>



Слика бр.3:16-те типови на личности според индикаторот на Маер Бриџис

Picture 3 :The 16<sup>th</sup> personality types of the Myers-Briggs Type Indicator

Еден од истакнатите психолози во историјата на оваа наука е Карл Густав Јунг, чијашто типологија и денес се користи во организациското окружување.

Основниот модел на Јунг го вклучува односот меѓу четирите функции, како што е прикажано на сликата подолу.Размислувањето/мисловност е тука произволно поставена на врвот, која било од другите функции може да биде поставена соодветно која е најкарактеристична за одредена личност.

<sup>16</sup><https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.





Слика 4. Четирите функции во базичниот модел на Карл Густав Јунг

Figure4.The four functions in Carl Gustav Jung's basic model

Накратко, функцијата сензитивност утврдува дека нешто постои, па размислувањето ни кажува што е тоа, односно индивидуата донесува одлуки врз основа на логичко размислување. Чувствителноста ни дава до знаење колку одредена работа е вредна или неважна за нас, овде базата за донесување на одлуки се потпира на чувства и емоции, а преку интуицијата имаме чувство за она што може да се направи, кои скриени можности ги имаме во позадина. Секоја една функција сама по себе не е доволна, сите четири, пишува Јунг, се потребни за сеопфатно разбирање.<sup>17</sup>

Моделот на Јунг се потпира на движењето на психичката енергија и начинот на кој вообичаено или првенствено поединецот се пронаоѓа во светот. Од оваа гледна точка, Јунг разликува осум типолошки категории: две лични ставови-интровертност и екстровертност и четирите психолошки функции или модели кои ги проследивме претходно- мисловен, сензитивен, интуитивен и чувствителен, од кои секој може да се согледува на интровертен или екстровертен начин.

<sup>17</sup>Daryl Sharp, Personality types, Jung's model of typology, Inner city books, Canada, 1987.

Со вкрстување на овие две поделби, Јунг утврдил осум типови на личности:<sup>18</sup>

- интуитивен екстроверт,
- интуитивен интроверт,
- сензитивен екстроверт,
- сензитивен интроверт,
- чувствителен екстроверт,
- чувствителен интроверт,
- мисловен екстроверт и
- мисловен интроверт.

Однесувањето на вработените во организацијата, како и на клиентите во современите организации, во голема мера е условено од нивната личност. Познавањето на основите црти на личноста како и на нејзините основни карактеристики е значајно за разбирањето на целокупното организациско однесување. Личноста на еден поединец можеме да ја утврдиме врз основа на некои од типологиите на личноста како што се петте типови на личности, типологијата на Карл Јунг, Мајер-Бригсоновиот индикатор на типот на личноста (МВТИ) и многу други.

Личноста на вработениот игра главна улога во неговото однесување на работното место. Тоа е главен критериум во селекцијата, унапредувањето и другите развојни аспекти на кариерата на вработениот.

За организацијата е важно разбирањето на личноста на вработениот. Со користење на методите на класифицирање на личноста може да се пронајде поединецот кој ќе обезбеди соодветно извршување на работата. Истовремено ни остава доволно простор да го разбереме и да го предвидиме однесувањето на нашите соработници и клиенти во различни ситуации поврзани за нашата организација.

---

<sup>18</sup> Renos K. Papadopoulos, Carl Gustav Jung Critical Assessments, Routledge, London 1992, p.89.

### 1.3. Мотивацијата како поттик за иницирање на одредено однесување

Мнозинството од организации се натпреваруваат за да преживеат во висококонкурентните пазари. Мотивацијата и работењето на вработените се од суштинско значење и се алатки за успехот на секоја организација на долг рок.

Затоа, компаниите, без оглед на големината и на пазарот, се трудат да ги задржат најдобрите вработени кои имаат важна улога и влијание врз организациската ефективност. Со цел да се надминат овие предизвици, компаниите треба да создадат силен и позитивен однос со своите вработени.

Сепак, само некои организации сметаат дека човечкиот капитал е нивно главно средство кое може да ги поведе кон патот на успехот или, пак, доколку вработените не се менаџираат соодветно, истите можат да претставуваат причина за одреден неуспех на самата организација. Ако вработените не се задоволни со својата работа и не се мотивирани да ги исполнат своите задачи и да се постигнат целите, организацијата не може да се оствари успех.

Оспособувањето на вработените да ја работат зададената работа претставува битна состојка на менаџерска и организациска ефикасност. Кога на вработените им се даде власт и слобода да донесуваат одлуки, самите се охрабруваат да го откријат и да го користат својот полн потенцијал. Имаат повеќе контрола врз своите работни задачи, а се стекнуваат и со движечка сила на еманципација која го поттикнува растот и ја зголемува продуктивноста. Тоа влијае вработените да се чувствуваат ценети и вредни за својата организација. Придонесот на вработените и нивното учество во креирањето на оваа организација се од суштинско значење за благосостојбата на организацијата, како поединци кои прават напори во средината во која тие се одговорни за своите постапки.

Од суштинско значење за една организација е да го препознае квалитетот и резултатите од работата на вработените, како и следниот пат кога тие ќе бидат уште поефикасни да добијат поголемо признание.

Истражувањата покажуваат дека перцепцијата на вработените за нормите на организацијата, донесувањето одлуки во врска со политиките, целите и стратегиите на организацијата се позитивно поврзани со мотивацијата на вработените. Високото ниво на мотивација доведува до организациски развој.

Луѓето бараат безбедност и основните потреби се од фундаментално значење за егзистенцијата на луѓето.

Менаџментот треба да направи испитување на вработените и употреба на повратни информации од работната сила за подобрување на организациската средина и исполнување на нивните потреби и способности. Како што напоменавме претходно, луѓето се различни и тие се мотивирани од различни потреби, како што се: физиолошките потреби, барањата за безбедност и потребите за самоактуелизација.

Така, фокусирајќи се на вработените на сите нивоа на работната сила и анализа на секој оддел на организацијата, ќе се обезбедат детални и прецизни информации во врска со потребите на вработените. А, мотивирана и квалификувана работна сила е од суштинско значење за секоја компанија која сака да ја зголеми продуктивноста и задоволството на клиентите. Во овој контекст, мотивација значи подготвеност на поединецот да направи напори и да преземе акција кон организациските цели. Предизвикот за секој менаџер е да се најде начин, да се создаде и одржи мотивација на вработените. Од една страна, менаџерите треба да се фокусираат на намалување на незадоволството од работното место (условите за работа, плата, надзор, односи со колеги), а, од друга страна, треба да се користат мотивирачки фактори како што се: постигнување, признание и одговорност. Сето ова треба да ги зајакне односите на вработените со самата организација со што има успешна акција која води кон подобра продуктивност и лојалност.<sup>19</sup>

*Трговец Џо*,<sup>20</sup> претставува синџир на маркети со седиште во Калифорнија и се наоѓа во 43 држави со над 470 маркети. Со продажба на сопствени производи и гурманска храна по пристапни цени, овој синџир создаде посебна приказна за себе. Сепак, вработените дефинитивно се еден клучен дел од она што ја прави оваа продавница уникатна и помага да се постигне двојно повеќе од продажбата на традиционалните супермаркети.<sup>21</sup>

Вработените се оптимисти и пријателски едни кон други и кон самите клиенти. Доколку имате проблем во пронаоѓање на одредени артикли, таму

---

<sup>19</sup> Ovidiu-Iliut Dobre, Review of Applied Socio- Economic Research, The Bucharest University of Economic Studies p.53.

<sup>20</sup>Оригинално: Trader Joe's.

<sup>21</sup>Bauer Talya, Erdogan Berrin ,Organizational Behavior, Flat World Knowledge, Inc. One Bridge Street Irvington, NY ,2015,p.233.

дефинитивно ќе добиете понуда за помош, како и насоки со кои ви укажуваат на други селекции во согласност со вашите барања.

Како оваа компанија постигнува нејзините вработени да изгледаат толку задоволни и истовремено и да уживаат во извршувањето на своите задачи?

Еден од одговорите на оваа загатка е платата. Вработените, вклучувајќи ги и оние со скратено работно време, се меѓу најдобро платените во оваа индустрија. Вработени со полно работно време заработуваат во просек од \$40.150 во првата година и, исто така, заработуваат просечно годишно бонуси од \$950 со \$ 6,300 во пензија. Просечниот надоместок на менаџерите во продавницата е \$ 132,000. Со овие дарезливи бенефиции и плати, компанијата нема тешкотии со привлекување на квалификувани кандидати.

Но, парите само делумно го објаснуваат она што им дава енергија на вработени кај *Трговец Џо*. Станува збор за луѓе кои се пријателски настроени и оптимисти, едно од ретките места во оваа индустрија, каде што вработените можат да ги задоволат своите аспирации во однос на кариерата. Вработените се оценуваат на секои три месеци и добиваат повратни информации за нивните перформанси. Вработените по пат на обука во и надвор од работното место добро се запознаваат со производите кои ги нудат, што им овозможува да дојдат до идеи кои ги презентираат и кои се земаат сериозно од страна на раководството. Накратко, вработените ја сакаат својата работа, имаат добра работна средина, добри меѓучовечки односи и се почитуваат од страна на компанијата. Кога вработените се третираат добро, тие се стимулирани да даваат добри услуги со што даваат директен придонес во унапредување на квалитетот на работењето на компанијата.

Па, се поставува прашањето: Што е тоа што ги мотивира луѓето? Зошто некои вработени имаат непрекинато залагање во извршување на работата, додека други едноставно се појавуваат на работното место и го очекуваат крајот на работниот ден?

Како едно од многуте прашања поврзани со човечкото битие, така и одговорот на ова прашање не е едноставен. За да одговориме, постојат неколку теории кои го објаснуваат концептот на мотивацијата.

## ***Maslow-ата хиерархија на потребите***

Најчесто еден човек во исто време има повеќе потреби, односно недостаток кој предизвикува одредено однесување заради задоволување на таа потреба. Токму овој факт доведува до тоа да се постави прашањето кои потреби кај човекот се неопходни и дали е можно да се утврди која потреба е најсилна. Рангирањето на човековите потреби по степенот на одредено задоволство и интензитет се нарекува хиерархиска потреба.

Еден од првите истражувачи, кој направил хиерархиска поделба на потребите е Абрахам Маслов. Во 1943 година Маслов ја објавува неговата хиерархија на потреби за да ја објасни човековата мотивација<sup>22</sup>.

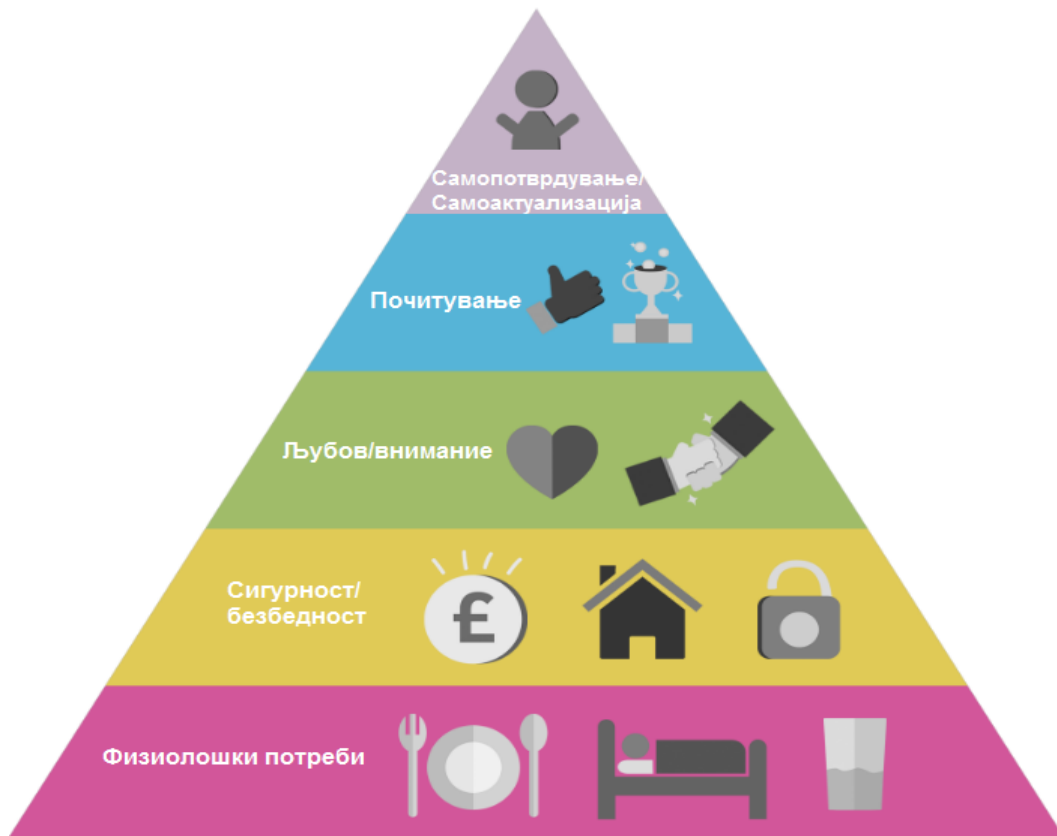
Тој смета дека постојат пет потреби и задоволувањето на потребите и значајноста на истите оди прогресивно, од пониските кон повисоките.

*Физиолошките потреби* се основни човекови потреби кои го одржуваат човекот во живот-потребите за храна, вода, дом и засолниште. Задоволството од овие основни потреби му овозможува на човекот да преживее. Друга чудна карактеристика на човечкиот организам е кога има доминација од страна на некоја потреба, тогаш целата иднина на потребите има тенденција да се промени. За хронично и многу гладен човек, задоволувањето на оваа потреба може да се дефинира многу едноставно како место каде што има многу храна. Тој има тенденција да мисли дека ако само му е загарантирана храна за остатокот од својот живот, тој ќе биде совршено среќен и самиот живот има тенденција да се дефинира во однос на исхраната. Овие потреби се вродени кај секој човек. Без оглед на тоа дали живее во сиромашна или развиена земја, човекот има потреба за храна и вода. Оваа потреба е впишана во генетскиот код на човекот. Но, доколку овие потреби се задоволени, однесувањето е насочено кон задоволување на потребите на следното ниво.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>A. H. Maslow, A theory of human motivation, Psychological Review vol 50, 1943, p. 379-396.

<sup>23</sup>A. H. Maslow, A theory of human motivation, Psychological Review vol 50, 1943, p. 379-396.



Слика бр.5:Теоријата на Абрахам Маслов<sup>24</sup>

Picture No.5:The theory of Abraham Maslow

*Безбедносни потреби* односно *потреби за сигурност*:Овие потреби можеме да ги разгледаме од два аспекта.Првата сигурност, во права смисла, е безбедноста на животот на човекот.Секој човек се труди да го заштити својот живот од реални или потенцијални опасности.Од друг аспект, има сигурност или безбедност во егзистенцијална смисла како редовен извор на приход, сигурно работно место.

*Социјални потреби*: Тргуваат од фактот дека секој човек е социјално суштество.Во социјалните потребни на Масловата хиерархија се вклучени љубов и припадност.Задоволувањето на овие потреби вклучува: пријателство, романтични врски,семејство и социјални групи. За да се избегнат проблемите

<sup>24</sup> Извор:<https://researchleap.com/wp-content/uploads/2017/08/04.-Theories-of-Motivation-and-their-Application-in-Organisations-A-Risk-Analysis.pdf>.

како: осаменост, депресија и анксиозност, важно е луѓето да се чувствуваат сакани и прифатени од останатите.

*Потребите за почитување:* Се јавуваат на хиерархиската скала на потреби кога потребите на дното од трите нивоа се задоволени, потребите за почит почнуваат да играат поистакнато место во мотивирачкото однесување. Во овој момент станува сè поважно за човекот да се стекне со почит и уважување од страна на другите. Луѓето треба да чувствуваат дека се ценети од другите и да сметаат дека придонесуваат за светот. Учесството во професионални активности, академски достигнувања и учество во тимови можат да играат улога во исполнувањето на потребите за почит. Луѓето кои се способни да ги задоволат потребите на почит, постигнуваат добра самодоверба и признавање на другите, имаат тенденција да се чувствуваат сигурни во своите способности. Оние на кои им недостасува самодоверба и почит кон другите, можат да развијат чувства на инфериорност.

Заедно, почитта и социјалното ниво го сочинуваат она што е познато како психолошки потреби на хиерархијата.

*Потребите за самопочитување, односно самоактуелизација,* се на врвот на пирамидата на потребите па упатуваат на чувство на самодоверба, вредност, сила, способност и триумф на единката. Со остварување на овие потреби значи дека поединецот ги остварил своите потенцијали, ја достигнал неговата желба за остварување на нешто за што порано сметал дека не може да го постигне.

Додека Абрахам Маслов тврди дека потребите на човекот се хиерархиски поставени, односно дека точно може да се одреди која потреба е доминантна во односна останатите, некои модели се придржуваат на идејата дека секоја потреба е подеднакво важна и истите зависат од околината.

Еден од најпознатите такви модели е АлдерферовERGмодел на потребите кој препознава три основни потреби на секој човек, па и во организацијата и тоа:<sup>25</sup>

*Егзистенцијални потреби* – (E-existence) кои можат да се дефинираат како физиолошки и безбедносни потреби;

---

<sup>25</sup> Džamić Vladimir ,Organizaciono ponašanje i korporativna kultura, Singidunum, Beograd, 2016, str.21.



*Потреби за поврзаност*-(R-relatedness), потреби за поврзување и љубов, односно за развивање на емотивни односи на поврзаност;

*Потреби за развој* – (G-growth). Човекот има потреба да се развива и да напредува. Има потреба да биде креативен, продуктивен и да извршува значајни задачи.

ERG теорија е понатамошен развој на хиерархија на потребите на Маслов, каде се категоризира хиерархијата во три категории (постоење, поврзаност и раст). Физиолошките и безбедносни потреби се сместени во категоријата постоење/егзистенцијални потреби, потребите за припадност и почит во категоријата на поврзаност и самоактуелизацијата во категоријата на раст.<sup>26</sup>

*Теорија на два фактора* е познатата теорија на Фредерик Херцберг. Основата е земена од Масловата теорија, со таа разлика што е концентрирана на потребите на човекот на работа, а не само генерално во животот. Во оваа теорија се прави дистинкција помеѓу оние фактори кои ги мотивираат луѓето и придонесуваат за задоволство во работата и оние кои можат да водат до незадоволство. Херцберг ја обликува оваа теорија врз основа на проширено истражување на вработените во девет компании каде фокусот го става на мотивацијата на работното место. Според Херцберг задоволството и незадоволството на работното место не се спротивни околности, туку се посебни димензии кои индивидуите ги имаат во поглед на работата.

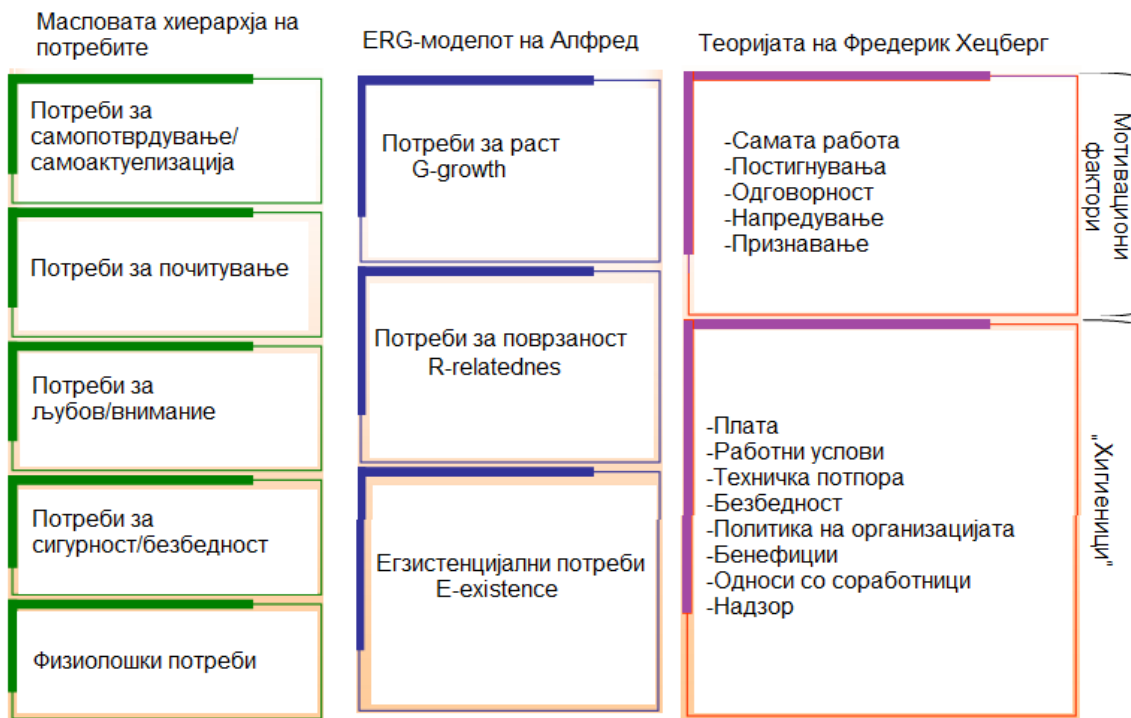
Мотивирачките фактори се, во главно, од нематеријален карактер и овде се вбројуваат: признавања, достигнувања, напредок, раст, одговорност и слично.

„Хигиеници“ не се мотивирачки, но доколку истите не се исполнети, претставуваат извор на незадоволство. Во овие фактори се опфатени: платата, работни услови, политика и правила, соработници, безбедност и надзор.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup><http://www.free-management-ebooks.com/news/alderfers-erg-theory/>.

<sup>27</sup>Fiore J. Douglas, Introduction to educational administration Standards, theories and practice, Virginia Commonwealth University, 2004, p.71.



Сликабр.6:Маслова, Алфредерова и Хецбергова теорија на мотивацијата<sup>28</sup>

Picture No.6:Maslow,Alfredov and Hezberg's theory of motivation

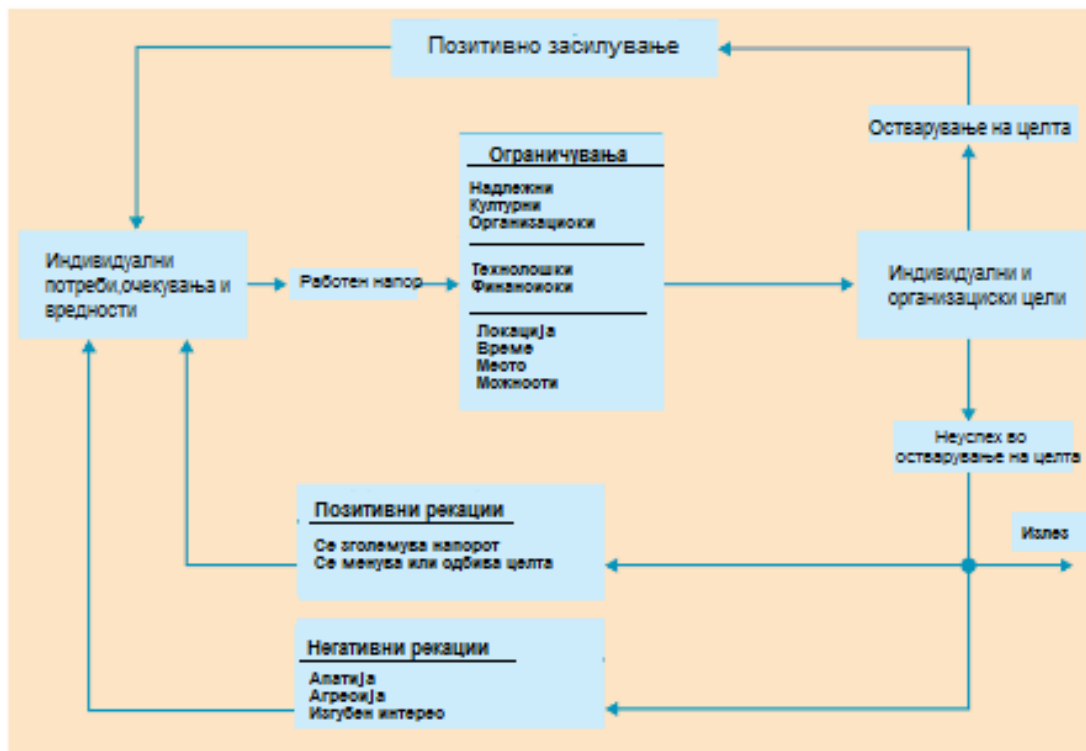
Во прилог има кратко сумирање на претходно наведените теории.Секоја од теориите е различна сама по себе и има свој начин на пристап во однос на потребите и нивната важност.Се покренува прашањето:Која теорија е точна?

Меѓутоа, ни една теорија не можеме да ја сметаме за една конечна слика за човековите потреби, но секоја користи солидни основи за објаснување на одредени однесувања.Теориите се прилагодуваат на психолошкиот поглед,што води до тоа дека секој има одредени потреби и импресии и фактот дека луѓето се предвидливи во однос на работите кои ги мотивираат.Но, теориите го игнорираат главниот проблем како индивидуалните разлики и потенцијалните моќни ефекти на различната националност и организациска култура како фактори кои ги обликуваат човековите потреби.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Извор: D.Rollinson,4<sup>th</sup> Edition Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach,Pearson Education Limited,Edinburgh,England,2008,p.210.

<sup>29</sup>D.Rollinson,4<sup>th</sup> Edition Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach,Pearson Education Limited,Edinburgh,England,2008,p.210.

Менаџерите мораат да се справуваат со предизвикот на кругот на мотивацијата на работното место, креирајќи позитивна организациска клима во која вработените се мотивирани за да ги достигнат највисоките нивоа на работните перформанси. Овој предизвик е пошироко претставен на слика број седум. Овде е прикажано заклучното согледување во однос на влијанието на мотивацијата во организацијата во поглед на подготвеноста на вработените да извршат одредена работа која е поврзана со нивните потреби, очекувања и вредности и нивната поврзаност со стимулации и аспирации во насока на системот на наградување на организацијата. Наградите се исполнување на цели на индивидуата како што се финансиски надомест и напредок во кариерата.



Сликабр. 7:Влијание на мотивацијата<sup>30</sup>

Picture No.7:Figure impact of motivation

<sup>30</sup>Извор:[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138260/Linh\\_NguyenMy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138260/Linh_NguyenMy.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Мотивацијата е важна како за индивидуата така и за организацијата. За индивидуата, т.е. човекот, мотивацијата е главен фактор кој го охрабрува за да ги постигне неговите лични цели.

Во однос на организацијата, мотивацијата е фактор кој води кон сатисфакција кај вработените. Мотивацијата го инспирира вработениот да го искористи своето знаење, да ги истражи и искористи својот потенцијал и својата способност. Од организациски аспект, мотивацијата води кон позитивни вибрации на работното место, лесно и креативно прилагодување на промените. Колку вработени се помотивирани, заедничкиот придонес е поголем што резултира со поголема профитабилност и успех во бизнисот.<sup>31</sup>

#### **1.4. Групното однесување и тимската работа како креатори на организациското однесување**

Во работните биографии или мотивациските писма претежно кадрите за себе наведуваат дека се отворени за тимска работа и работа во групи.

Па се поставува прашање: Зошто тимот е важен за постоење на организацијата и остварување на организациските цели и интереси?

Во кое било општествено окружување не може да се опстане сам, односно самостојно, туку се јавува потреба од заедница во која се пронаоѓа, група, тим, круг на пријатели, фамилија и сл. Аристотел во своето најпознато дело „Политика“ вели: „Човекот по природна е социјално суштество, оној кој може да живее надвор од заедница или е Бог или звер“.<sup>32</sup>

Станува збор за социјалната човекова природа, односно за фактот што секој човек тежнее да биде дел од некоја група-заедница.

Сепак, повисокиот степен на поврзаност и активност на членовите на групата се третира како тим.

---

<sup>31</sup> L.Nguyen. The impact of employees motivation on organizational effectiveness, Business Economics, 2017.

<sup>32</sup> Donelson R. Forsyth, Group Dynamics fifth edition, Wadsworth, Cengage Learning, USA, 2006, p.58.

Динстинкција помеѓу поимите тим и група се согледуваат во следните специфики:<sup>33</sup>

Групите и тимовите се главен дел од организацискиот живот.Работата во организацијата е составена од група луѓе. Менаџерот мора да ја препознае природата на човековите врски и да биде свесен за интеракцијата и операцијата на работните групи и тимови.

Групата ја дефинираме како двајца или повеќе интерактивни и меѓузависни индивидуи кои имаат стабилна врска,заедничка цел,делуваат заедно и се доживуваат себеси како група.

Работниот тим генерира позитивна синергија преку координиран напор.Двајца или повеќе независни индивидуи се во интерекција да си влијаат еден на друг во насока на остварување на заедничка цел.

Од една страна,некои луѓе сметаат дека групите и тимовите се едно исто и ги користат овие два термина наизменично.Но, од друга страна,овие два збора не се исти,тимот стана мошне популарен збор во бизнис организациите често заменувајќи го зборот група.За подобро согледување на карактеристичните разлики помеѓу групата и тимот може да се погледне сликата која следува.



Слика бр.8 Карактеристики на групата и тимот<sup>34</sup>

FigureNo.8:Group and team characteristic

<sup>33</sup>P. Robbins Stephen, A. Judge Timothy,Organizational behavior- 15th ed., Pearson Education,New Jersey,USA,2013,p.308-310.

<sup>34</sup> Извор: P. Robbins Stephen, A. Judge Timothy,Organizational behavior- 15th ed., Pearson Education,New Jersey,USA,2013,p.309.

## **Перцепција и однесувања**

Групите имаат способност да влијаат на однесувањето на индивидуите со оформување на перцепциите и однесувањата на членовите. За пример земаме група од два и три члена, каде врз индивидуите се наметнува влијанието на останатите. Субјектите се лоцирани во темна соба и им е дадена задача да го следат изворот на светлината. Светлината е стационарна, но субјектите чувствувале дека се движи, илузија која е позната како автокинетичен феномен.

Со првото испитување се снимени движењата кои се пријавени од секоја индивидуа независно. Последователните одговори се одвиваат во присуство на останатите. Резултатот иницира дека личната проценка е под влијание на останатите мислења. Иако во овој експеримент светлото не остварувало движења, еден од членовите кои знаел за овој експеримент намерно изјавил дека истото остварувало промена, ова директно влијаело на останатите да го променат своето мислење.

Ова испитување демонстрира дека групите развиваат норми на однесување во извршување на заеднички задачи. Индивидуите во групата јасно се ставаат себеси во ситуација во која прифаќањето од останатите членови е битно. Однесувањето во координација со очекувањата од страна на другите е клуч на припадност во групата. Исто така, се рефлектира начинот на кој групата го контролира однесувањето на членовите. На овој начин се креираат членови кои развиваат начини на однесување кои се поддржани и се во согласност со целите на групата.

Социјализацијата зазема место кога нови членови се приклучуваат на веќе постоечки групи и се соочуваат со процес на вклопување. Многу групи постојат долги периоди, иако поединци заминуваат. Замената на некој соработник кој одлучил да ја напушти организацијата се сведува на вклучување на нови членови.

Организација е составена со различни луѓе со различни знаења, вештини и искуство. Тие носат различен став и однесување кое произлегува од различна социо-економска позадина. Луѓето индивидуално стануваат дел од една организација како вработени, па потоа и дел од формални и неформални групи. Таквите групи влијаат врз вкупните перформанси на организацијата

директно или индиректно. Така, групната перцепција, ставот и однесувањето се важни да се разберат.

При групното однесување многу е важно да знае индивидуата во каква група припаѓа, односно дали тие припаѓаат во формална или неформална група.

*Формални групи* се групи во компанијата кои се формираат од вработени кои се фокусирани на одредени проблеми или можности. Нивното формирање е предвидено со структурата на групата.

*Неформални групи* се групи кои можат да се формираат од поединци независно од организацијата и доброволно и овие групи можат да бидат во форма на интересни групи формирани околу некое хоби, групи за пријателство кога вработени споделуваат повеќе интереси и вредности.

Групите влијаат на однесувањето во организацијата. Тие можат да бидат причина за која организацијата ќе се движи во нагорна или надолна линија. На пример, кога вработените во групата ги следат сите поставени правила и ги исполнуваат сите задачи, тогаш успехот е загарантиран. Но, ако станува збор за вработени кои се спротивставуваат на одредени задачи и не ги следат инструкциите, тогаш компанијата може да има проблеми.

Поттикнување на оптимална ефикасност, а корекција на супстандардни работи води кон развој на компанијата. Вработените често сакаат да имаат чувство на припадност, но тие, истотака, ја ценат и својата независност.

Правилното управување со групи може да помогне да се оптимизира ефикасноста на вработените. Факторите како големината на групата, средствата и динамиката можат да влијаат на ефикасноста на групите кои поврзано ќе дадат свој одраз и на организациското однесување.

Една група од аспект на организациско однесување има повеќе карактеристики меѓу кои особено се истакнуваат следниве: *цел, улоги, норми, кохезија, задачи, тип на задача, статус и структура*<sup>35</sup>.

*Целта* се изразува во секоја група, без разлика дали тоа е за компанијата како целина или за групата посебно, сепак групата (на одделите, погоните, организацијата) има заедничка цел и мисија. Секоја група може да

---

<sup>35</sup>Извор: <https://bizfluent.com/info-8533489-characteristics-groups-organizational-behavior.html>.

дефинира конкретни цели и задачи околу мисијата и крајната цел. Сепак, таа група може да ги извршува работните задачи заедно или преку своите членови како поединци. Членовите делат посветеност и примена на различни надлежности во остварувањето на целите на групата.

- *Улогите* се поврзани со припадноста на членовите на групата, односно секој член на групата има улога. Способноста и подготвеноста за исполнување на обврските што ги наметнува таа улога влијае на успехот на групата. Улогите можат да се доделат формално или неформално. Членовите можат да имаат повеќе улоги истовремено. Улогите ориентирани кон задачата се поврзани со тоа како членовите работат за групата. На пример, имаме улога на собирач на информации или оператор, информатор, иницијатор, оценувач. Улоги на одржување и градење на групата се однесуваат на начинот на кој членовите комуницираат едни со други. Примерите вклучуваат: хармонизер, следбеник, набљудувач и охрабрувач.

Индивидуално ориентираните улоги подразбираат како членот се однесува. Таквите улоги вклучуваат: агресор, ескиватор, блокатор, доминатор.

- *Нормите*, всушност, подразбираат како членовите на групата треба да се однесуваат. Може да има пишани правила како за присуство или само познати како очекувања за точност. Изедначувањето на нормите со целите на компанијата може да ја подобри ефикасноста на организацијата. Нормите можат да се променат со развивањето на групата. Степенот до кој членот ги прифаќа нормите на групата се нарекува поединечно прилагодување. Секоја организација има свој збир на норми од кои би можеле да ги истакнеме нормите на облекување на работното место. Со почитување на оваа норма се посветува внимание на начинот на облекување и изгледот на работникот кој не треба да остави впечаток на непристојност. Со формалниот начин на облекување работниот ја изразува неговата почит кон организацијата, соработниците и клиентите.

- *Кохезијата* ја опишува волјата на членовите да се држат заедно со групата. Колку е поголема кохезијата, толку членовите имаат поголемо чувство на припадност. Групите со висока кохезија имаат тенденција да поседуваат харизматични лидери и да го поддржуваат растот на секој



член. Тие, исто така, имаат цели кои се во согласност со целите на членовите. Преку кохезијата во групата членовите се стекнуваат со чувство на припадност, почит и доверба. На овој начин во групата може да се обезбеди поддршка, да се споделуваат проблемите и да се пронајде заедничка помош и охрабрување за решавање на деловните проблеми.

- *Задачите* што ги доделува менаџментот можат да влијаат на продуктивноста и задоволството од работа кај членовите.

- *Типот на задачата* може да се класифицира според дејности. Во зависност од тоа за каква задача станува збор, треба да биде доделена на соодветната група која ќе може најефикасно да дејствува во решавање на истата. Некои задачи бараат групи кои ќе можат да продуцираат идеја, додека други треба да го пронајдат и решат проблемот.

- *Статусот* е, исто така, една од карактеристиките на групата. Статусот на членовите може да потекнува од нивната положба, авторитетот кој го уживаат во рамките на групата, како и нивниот ранг во рамките на организацијата. Во формалните групи менаџерите на највисокото ниво уживаат најголем статус кој е проследен и со најголеми бенефиции, високи плати и други поволности. Додека во неформалните групи се одвојуваат одредени поединци кои се разликуваат и ги надминуваат останатите во своите карактеристики дали тоа би биле најстарите членови кои воедно се и највозрасни, најiskusни, најспособни по кои истите се ценети од останатите членови. Но, големината на групата може да се намали ако членовите со највисок статус не придонесуваат онолку колку што може или треба.

- *Структурата* е основната база на организацијата. Организационата структура преставува шема, односно скелет кој е поставен на тој начин да обезбеди рамнотежа и меѓузависност помеѓу одделни нивоа, нивните задачи и ресурси во насока на остварување на организациските цели. Во основа, за поставувањето на правилна организациска структура организацијата мора да располага со правилни информации кои треба да дадат соодветен и правилен резултат во поглед на координацијата помеѓу менаџерите и подредените, добар комуникациски синџир, распон на контрола, специјализација на работата.

Групите настануваат со интеракција и меѓузависност. Групите постојат додека постои мотивација кај секој член да биде дел од групата или додека не се исполнети поставените цели.<sup>36</sup>

Групите се формираат од страна на организацијата на различни нивоа и од одделни вработени на нивната волја. Секој вработен сака да биде дел од одредена група во организацијата независно дали станува збор за формална, односно неформална. Работникот може да биде член на многу групи во рамките на и надвор од организацијата. Се поставува прашањето зошто луѓето сакаат да се присоединат во група?

Еве неколку причини и ставови за приклучување на група од поглед на вработените и од организациски поглед.

Следниве причини се заеднички за приклучување во групата од страна на вработените:<sup>37</sup>

1) *Безбедност/сигурност* е својствена потреба на секоја индивидуа. Индивидуални сакаат да се приклучат во работни сојузи, синдикати или други групи, со цел да се сигурни за работната безбедност. Тие мислат дека колективниот глас добива силен капацитет во договарање на нивниот интерес. За да вршат притисок врз менаџментот во врска со финансиска сигурност и физичка безбедност, вработените се приклучуваат на одредени групи. Поддршката, што ја дава групата на новите членови, претставува добра насока и создава сигурност во новата околина.

2) *Идентификацијата* е специфична за секоја индивидуа која е припадник на поделната група. Групата обезбедува колективен идентитет. Колективниот идентитет и статус го зголемува нивото на задоволство. Некои сметаат дека можат да добијат одредени бенефиции како дел од групата, затоа се приклучуваат кон истите.

3) *Моќта* произлегува од самата групна припадност. Со самата припадност на групата, работникот може да добие авторитет и чувствува моќ во работењето.

---

<sup>36</sup>Извор: <https://www.wisenepali.com/2017/09/group-in-ob-characteristics-reasons.html>.

<sup>37</sup>Извор: <https://www.wisenepali.com/2017/09/group-in-ob-characteristics-reasons.html>.

4) *Остварување на цел* е задача на секоја група. Индивидуите веруваат дека нивните цели можат да се остварат доколку се членови на групата. Нормално, остварувањето на целта станува возможно само со заеднички напори. За да се добие заеднички напор, односно синергија, вработените сакаат да се приклучат на групата.

Организациите за различни цели формираат формални групи. Донесувањето на одлуки, планирањето, извршувањето на плановите стануваат поефикасни со заеднички напор. Следниве причини истакнуваат зошто се формираат групи во организацијата од аспект на организацијата: <sup>38</sup> *комуникација, спроведување на планови, донесување на одлуки, социјализација, како и други кои заради просторот не се спомнати.*

1) *Комуникацијата* е секојдневна активност. При споделување на деловни информации, тоа полесно се остварува со формалните групи. Имајќи своја формална структура, протокот на формална комуникација станува полесен со официјалниот синџир на команда кој не може да се оствари со индивидуална комуникација.

2) *Спроведување на планови* е неопходност за опстанок на групата и претпријатието. Станува полесно да се спроведат плановите поставени од страна на раководството за да се постигне организациската цел. Плановите лесно можат да се реализираат доколку на нив дејствуваат мотивирани вработени.

3) *Донесување на одлуки* е активност за правилно насочување на остварувањата. Ефектите од групното однесување можеме да го потврдиме бидејќи во него се вклучени бројни пристапи, гледишта, информации и знаења каде со заедничка партиципација имаме пристап кон одреден проблем. Значајни одлуки можат да бидат донесени со групен напор.

4) *Социјализацијата* е основна карактеристика на групата заради нејзината кохезивност. Групите се формираат за да се вклопат новите вработени. Групите помагаат да се запознаат новите вработени во однос на организациската култура, работните постапки, правила и прописи. Ова помага да се намали товарот на менаџерите.

---

<sup>38</sup><https://www.wisenepali.com/2017/09/group-in-ob-characteristics-reasons.html>.

Всушност, претходно наведените и сепак некои други ненаведени карактеристики се специфика на секоја група.

Принципот на групното однесување и тимската работа наоѓаат сè почеста примена во различни активности во организацијата. Ова се алатки кои треба да се искористат за успешно да се управува и адекватно да се приспособат човечкиот потенцијал во насока на креирање и прилагодување на организациско однесување кое ќе гарантира добри резултати и тимска успешност.

### **1.5 Влијанието на окружувањето и организациската политика на организациското однесување**

Врската помеѓу организацијата и нејзиното окружување е динамична. Се менува како што се менува окружувањето или организацијата. Постојаната еволуција на организацијата е константен потсетник за комплексниот микс од внатрешни и надворешни фактори и сили кои ја детерминираат дирекцијата на организацијата. Тие фактори и сили имаат тенденција да се спојат и да се преклопуваат, но елементите кои го прават надворешното окружување се групирани во три категории:<sup>39</sup>

1) *Макроокружување*- е широк контекст во кој организацијата работи. Овде се јавуваат: политички, економски, социјални, општествени, социо-економски, технолошки, правни и еколошки проблеми кои влијаат на начинот на кој организацијата работи. Интернационалните организации мораат да ги разгледуваат овие фактори во различните земји во светот во кои ги нудат своите производи и услуги. На пример, социо-економските услови и демографските фактори кои постојат во САД се различни од оние во Индија и имаат влијание на начинот на водење на организацијата во овие земји. За многу организации, надворешното окружување претставува проблем кој не може да се менува и на кој е тешко да се влијае, организациите сами по себе мораат да се прилагодат на дадените услови. Во одредени случаи само мултинационалните компании се во можност да прават значајни барања до

---

<sup>39</sup>Allen Melanie, *Analysing the Organisational Environment*, Select Knowledge Limited, 2001, p12.

националните влади. Политичарите и регулаторите на одредени закони, вообичаено, ги земаат во предвид петициите од овие големи компании кога се донесуваат некои закони за да се увидат начините на кои новите закони би можеле да влијаат на индустријата. Потоа, ги имаме економските фактори кои влијаат врз организацијата преку инфлацијата, девизниот курс, фискалната политика и каматните стапки. Покрај економските има и технолошки фактори преку кои организацијата може да достигне поголема продуктивност со користење на новите технологии и создавање на нови производи со кои ќе може да се оствари конкурентска предност.

2) *Конкурентно окружување* се однесува на проблемите кои влијаат на индустријата и на индивидуалните организации. Силите кои ја дефинираат организациската компетативна позиција и стратегија во бизнис-окружувањето во самата индустрија.

Моделот на пет конкурентни сили беше развиен од страна на Мајкл Е. Портер во 1980. Од тоа време „алатката пет сили“ стана важен метод за анализа на индустриски организациската структура. Портер идентификуваше пет конкурентни сили кои ја обликуваат секоја индустрија и секој пазар. Овие сили го утврдуваат интензитетот на конкуренцијата, а со тоа профитабилноста и атрактивноста на индустријата. Целта на оваа стратегија е да се измерат овие конкурентни сили во начинот на кој се подобрува позицијата на организацијата. Врз основа на информациите добиени од анализа на петте сили, може да се одлучи како да се влијае и кои предности можат да бидат искористени. Овде спаѓаат:<sup>40</sup>

- влез на нови конкуренти (колку е лесно или тешко можат нови членови да навлезат во индустријата, кои бариери постојат во натпреварот);
- заканата од супститути (колку лесно може нашиот производ или услуга да бидат заменети со други);
- преговарачката моќ на купувачите (колку е силен ставот на купувачите, купувачите се ценовно осетливи);
- преговарачката моќ на добавувачите (дали е силна позицијата на добавувачите, дали станува збор за повеќе добавувачи или монопол);

---

<sup>40</sup>Извор : <https://rapidbi.com/porters-five-forces/>.

- пазарно ривалството меѓу постојните играчи (има силна конкуренција помеѓу постојните играчи, дали еден играч е многу доминантен или сите имаат приближни сили и големина).

3) *Пазарот*. Оваа група е составена од конкуренти, добавувачи и клиенти. Составните единици на пазарот се дел од петте конкурентски сили на Портер. Оваа група има најголем ефект врз организацијата и е најбрзо променлива и најмногу предизвикувачка во однос на претходните две групи. Пазарот е начинот на кој организацијата може да влијае во насока на исполнување на поставените цели.

Со согледување на окружувањето на организацијата:

-се овозможува учење за себе-како е создадена и како се справува со комплексните, динамични сили;

-ги идентификуваме потенцијалните промени и начините на кои може да се дејствува во ново настанатите окружувања;

-брзата реакција на можностите и на заканите со кои се соочува.

Овие дејствија менаџерите можат да ги препознаат само доколку имаат знаења и го разбираат окружувањето во кое дејствува организацијата. Не е лесно да се предвиди што ќе се случи во области кои се надвор од наша контрола. Она што претставува закана за една организација, може да претставува можност за друга. Ова можеме да го разгледаме како пример. Како индивидуите, така и организацијата е под влијание на природни фактори кои не можат да се предвидат.

Во март 2011 година земјотресот, а потоа и цунамито во Јапонија, придонесоа за уништување на многу организации и мали бизниси кои едноставно исчезнуваат од индустријата поради тоа што не можат да се сочат со големите загуби, за разлика од големите компании кои можат да се справат со овие негативни разлики во трошоците. Од друга страна, има компании за кои овие трагични настани претставуваат можност за раст. За изградба и реконструкција на уништената инфраструктура градежните компании имаат полни раце работа и се зафатени во годините што следат.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup><https://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/chapter/3-2-the-relationship-between-an-organization-and-its-environment/>.

## **Организациската политика**

Поимот политика се користи секојдневно во различни контексти како политика на државно ниво или економска политика, монетарна политика, деловна политика, маркетинг политика итн. Самиот збор политика потекнува од грчкиот збор *polites*-граѓани и *polis*- мала заедница како град-држава. Означува склоп на активности со кои се спроведува одредено влијание и на тој начин се манифестира и се остварува одредена моќ.

Еден од најзначајните автори кој зборува за политиката во организацијата е Хенри Минтсберг. Во својата студија тој наведува дека во секоја организација постојат четири различни типови на политички игри и тоа:<sup>42</sup>

- **Авторитет**

1) бунтовна игра – го опфаќа отпорот на вработените кон авторитетот во организацијата;

2) контрабунт-активности кои се однесуваат на намалување на отпорот на запослените кон авторитетот во организацијата.

- **Игра заснована на моќ**

1) игра на спонзорство-поврзување на вработениот со друго вработено лице кое поседува одреден углед, реноме и кариера во раст;

2) игра на сојузништво-склопување на сојузи помеѓу вработените во организацијата кои се наоѓаат на ист ранг;

3) градење на империја-се заснова на желбата на вработените да добијат одговорност за најважните одлуки кои се донесуваат во една организација.

- **Игра на ривалство**

1) линискиот кадар против штабниот кадар – конфликти и борба во донесување на одлуки со нивните соработници;

2) игра на спротивставени страни.

- **Игра на промени**

1) некои од вработените тајно ги пријавуваат своите соработници кои направиле некои пропусти или прекршиле некое правило на организацијата;

---

<sup>42</sup> V. Dzamic, Organizaciono ponasanje I korporativna kultura, Univerzitet Singidunum, Beograd 2016, str. 60.

2)работници кои се борат и сакаат да направат голема организациска промена како што е промена на раководството на организацијата.<sup>43</sup>

Односот на организациското однесување и неговото внатрешно и надворешно окружување е во директна корелација со позитивниот резултат на организацијата.Турбулентноста во окружувањето,неизвесноста и динамиката се фактори кои претставуваат закани,но истовремено и можност за остварување на конкурентност на пазарот.Во зависност од управувањето со организациската политика и окружувањето,организацијата е таа која сама ја креира својата стратегија со која ќе ги минимизира заканите кои претставуваат пречка за нејзиниот опстанок и понатамошен развој.

## **1.6 Меѓусебно комуницирање,соработка и можните конфликтни ситуации во организацијата**

Комуникацијата е есенцијален елемент на секоја организација. Без комуникација, организацијата би била само збир на луѓе, материјали и процеси кои се нефункционални. Организациската ефективност зависи од квалитетот на комуникацијата.

Се поставуваат прашања: Дали во отсуство на комуникација организацијата може да произведува производи и услуги, да ги продава своите производи и услуги, да одговори на потребите и барањата на купувачите и клиентите, да ги координира вработените и слично?<sup>44</sup>

Очигледно е дека една организација не може да постои без комуникацијата,која претставува суштински концепт за деловното опстојување.Организациската комуникација е комплексен процес кој континуирано се одвива и преку кој организациските членови ја креираат,одржуваат и менуваат организацијата.

Успешноста на една компанија во голема мера зависи од добрата комуникација помеѓу вработените,комуникациските вештини кон клиентите, односот со јавноста и слично.Ефективната комуникација е важна бидејќи

---

<sup>43</sup>V.Dzamic,Organizacionoponasanje I korporativnakultura,UniverzitetSingidunum,Beograd 2016,str.61.

<sup>44</sup>Keyton, J. Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences. Sage Publications,(2005),p.3.



влијае на, речиси, секој аспект на организациското однесување. На пример, членовите на една организација ќе ги споделат своите лични ставови и вредности преку ефективно комуницирање меѓусебе. Вработените се мотивирани да ја извршат задачата на високо ниво кога некој комуницира со нив, јасно им кажува што се очекува и изразува доверба во нивната способност. Менаџерите влијаат на своите вработени само кога се одвива ефективна комуникација меѓу нив.<sup>45</sup>

Затоа денес сè поголемо внимание се посветува на стекнување на комуникациски вештини без кои е тешко или, речиси, невозможно да се постигнат добри деловни резултати. Лошата комуникација помеѓу вработените е една од најчестите причини за настанување на конфликтни ситуации. Лошата комуникација може да влијае на намалување на продуктивноста на вработените и нарушување на хармоничното работно опкружување.

Во теоријата постојат многу начини на дефинирање на поимот комуницирање. Речиси сите толкувања на овој поим ги содржат следните елементи за да се изврши самиот процес:<sup>46</sup>

- 1) испраќач, иницијатор или комуникатор,
- 2) примател или реципиент,
- 3) начин или средство т.е. комуникациски канал,
- 4) порака и
- 5) ефектот на пораката врз примателот.

Значи, процесот на комуникација започнува со испраќање на пораката која се кодира во некој сигнал, се пренесува по пат на посебен канал до примателот, кој притоа ја декодира пораката, ја интерпретира и дава повратен сигнал на ист начин или на некој друг посреден до иницијаторот дека пораката е или, пак, не е сфатена.

Една од основите функции на комуникацијата во организацијата е да им даде на членовите информации со кои ќе можат да ја извршуваат ефективно својата работа. Со обезбедување на потребното знаење во врска со работата, се насочува изведбата на задачата и донесувањето на одлуките во

---

<sup>45</sup> Jones G. R., and George, J. M., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, 2008, New Jersey, p.403.

<sup>46</sup> Miljevič M., *Poslovna etika I Komuniciranje, Četvrto izdanje*, Singidunum, Beograd, 2010, str.235.

извршување на работните задачи на највисоко ниво.Важноста на комуникацијата доаѓа до израз кога има нов член во организацијата.

Поединецот, кој започнува со работа на ново работно место,се соочува со значителна неизвесност во однос на неговите работни ангажмани,како треба да ги спроведе и кои се прифатливи стандарди за работа во новата средина.Комуникацијата со соработниците,супервизорите и клиентите помага да се намали несигурноста и да се соберат потребните информации за ефективно извршување на работните барања.

Комуникацијата е од суштинско значење за социјализацијата на нововработените на сите нивоа во организацијата.Користењето на комуникацијата за пренос на информациите е важно кај сите нивоа на организацијата,дури и вработените со најголемо искуство треба да знаат кои промени настануваат во организацијата.Како што настануваат промени во организациските производи за да се одговори на потребите на клиентите,така настануваат и промени во работата и обврските.Способноста на менаџерите да комуницираат со вработените во однос на новите задачи и одговорности,е начин на кој се влијае на вработените врз текот и остварувањето на организациските активности.

Како што наведовме претходно,мотивацијата ја има клучната детерминанта во организациските перформанси,а комуникацијата игра централна улога во мотивирање на вработените да ја постигнат организациската цел.Единствениот начин да може менаџерот да ги предвиди резултатите на вработениот е доколку оствари комуникација,зборувајќи и слушајќи ги барањата,потребите и желбите на својот соработник.Мотивацијата на вработените преку комуникација се согледува и во процесот на остварување на поставените цели,каде менаџерот е тој кој ги зголемува очекувањата,ги бодри и дава feedback на остварувањата и прогресот.

Контролирање и координирање на групни активности.Со контрола на однесувањето на самите членови,извршувањето на работата се остварува на поприфатлив начин за сите учесници.Еден од предизвиците во работните групи е да се намали тенденцијата некои членови да вложуваат помалку напор кога работат во група,отколку поединечно.Примарен начин ова да се реши е доколку се оствари комуникација во која ќе биде потенцирано дека ваквото

однесување нема да се толерира. Групите можат да ги контролираат своите членови со редовно комуницирање и потенцирање на важноста од почитување на зададените улоги, правила и норми. Како што се зголемува меѓузависноста помеѓу членовите на групата, така и комуникацијата преминува на повисоко ниво каде членовите ги координираат своите напори кон постигнување на посакуваните резултати

Една од најважните функции на комуникацијата е што им овозможува на луѓето да ги изразат своите чувства и емоции. Индивидуите и групите можат подобро да ги постигнат своите цели доколку научат како да комуницираат и како да ги изразуваат своите чувства за да дојдат до заедничко разбирање. Емотивната состојба на вработениот во и надвор од работното место, влијае врз работните перформанси, односите со соработниците, работната атмосфера и врз организациското однесување.<sup>47</sup>

Основата за постоење на комуникацискиот тек во организацијата е реализација на некоја организациска цел. Јасноста и разбирливоста се важни правила за успешна комуникација. Комуникациската порака, без оглед кому е упатена, мора да биде јасно формулирана. Тоа значи дека не смее да има простор за двосмисленост која може да доведе до заблуда кај примателот да се создаде погрешен ефект и лоша повратна спрега (feedback). Разбирливо пренесување на пораката во усна форма, односно јасна формулација на пораката, ја намалува можноста за настанување на какви било препреки во деловното комуницирање. Со тоа се намалува можноста за конфликтни ситуации, а работниот амбиент е пријатен за вработените.

Посебно важно правило е водење на сметка за ефектот од пораката кај примачот. Често во праксата се среќаваме со: „Јас ја пренесов пораката и не сум виновен што ти погрешно си ја разбрал/а.“

Спротивно, оној кој ја пренесува пораката има посебна одговорност со користење на својата социјална и емоционална интелигенција да се стави во улогата на примачот на пораката и да проба да предвиди на кој начин примачот би можел да ја разбере и протолкува пораката. Свесноста за

---

<sup>47</sup> Jones G. R., and George, J. M., Understanding and Managing Organizational Behavior, Fifth Edition, 2008, New Jersey, p.403-405.

другите, во процесот на комуникација е важна бидејќи е предуслов за намалување на недоразбирањата и можните конфликти.

Изборот на зборовите, стручноста во изразувањето и употребата на стручна терминологија се прифаќаат кога се обраќаме на стручна публика/јавност. Доколку истите овие принципи се користат во обраќањето кон своите колеги, не би се постигнал никаков или, пак, спротивен ефект. Исто така, свесноста за демографската структура на аудиториумот на кој се обраќаме е важна (возраста, родова структура, етничка припадност). Со други зборови, важна е способноста и умешноста на користење на вистинските зборови пред правите луѓе.

Во комуникацијата, начинот на кој се *изразуваат мисли, чувства и уверувања на директен, искрен и социјално адекватен начин преку потврдување на правата на другите се нарекува асертивност.*

Да се биде асертивен значи активно да се зазема став за себе и своите права преку искажување на своите потреби и ставови на директен, недвосмислен и отворен начин, потврдувајќи, а не загрозувајќи ги во исто време потребите на другите.<sup>48</sup>



Слика 9. Асертивноста како начин на однесување при комуницирањето<sup>49</sup>

Figure 9. Assertiveness as a way of communicating

<sup>48</sup><https://zdravjeihrana.mk/asertivnost-mokna-alatka-za-gradene-na-veshtini-za-uspeh-na-sekoe-pole/>.

<sup>49</sup> Извор. <https://zdravjeihrana.mk/asertivnost-mokna-alatka-za-gradene-na-veshtini-za-uspeh-na-sekoe-pole/> присापено на 03.11.2019 год.

Асертивноста во себе може да содржи елементи на агресија, пасивност или пасивна агресија. Секоја порака може да се соопшти на различни начини.

На пример, има многу документи кои треба да се обработат и да се внесат во електронска евиденција. Колегата, кој треба да ја изврши оваа задача, сака да побара помош од својот соработник. Тоа може да го соопшти на три начина:

-Ќе те замолам, доколку можеш, да ми помогнеш со внесот на овие документи во базата. Твојата помош навистина би ми значела. (Асертивноста)

-Наместо да читаш вести на интернет, земи да ми помогнеш да ги внесеме податоците. (Агресивноста)

-Погледни колку многу документација има! (Пасивноста)

-Овде само јас работам и никој не сака да ми помогне да ги внесам податоците во електронската база. (Пасивна агресивноста)

Единствен исправен начин и гаранција дека нема да се влошат односите со соработниците и клиентите е асертивноста во комуникацијата. Тоа е посебна вештина која се стекнува со секојдневно комуницирање. Оваа вештина, исто така, може да придонесе и за олеснување на комуникацијата со останатите, да се зголеми разбирањето и унапредување на нашите односи со околината.<sup>50</sup>

Комуникацијата е мултидимензионален процес кој може да биде разгледуван и дискутиран од многу аспекти. Сепак, овде посветивме внимание на еден елемент на комуникацијата во рамките на самата организација, односно меѓусебното комуницирање. Можеме да се согласиме дека вработените во една организација се огледало на истата, додека комуникацијата е активност преку која се спроведуваат сите функции во организацијата.

Правилното спроведување на комуникацискиот процес е задача на сите членови на една организација кои се одговори за интерниот и екстерниот комуникациски процес преку кој на еден начин ја претставуваат компанијата и влијаат на нејзиниот имиџ.

Соработката на работното место е процес во кој вработените и менаџментот учествуваат заедно преку консултации и дискусии во насока на

---

<sup>50</sup> Džamić V. (2016), *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Singidunum, Beograd, str. 135.

решавање на заедничките проблеми поврзани со организацијата. Преку комуникациски механизам се овозможува сите учесници да ги дознаат и да ги разберат потребите, интересите и проблемите со кои се соочуваат и врз таа основа да се изгради едно окружување базирано на заедничко дејствување во кое се опфатени знаењата и искуствата како заедничка корист и за вработените и менаџерите.

Конкурентска предност е воспоставена кога имаме вработени кои се мотивирани, посветени и прават ефикасен тим кој го унапредува квалитетот на производите и услугите кои се нудат на пазарот. Доминантна карактеристика која ја гради соработката на работното место е поддршката од менаџментот и инволвираноста на вработените. Со ова имаме интеракција која вклучува слушање, дискусија, донесување на одлуки, доверба во правец на хармонизирање на односите во организацијата и ефективно насочување кон поставените цели.

Ефективната соработка ѝ помага на организацијата преку:<sup>51</sup>

- унапредување на начинот на донесување на одлуки и организациските перформанси преку колаборација и комуникација помеѓу менаџерите и вработените;
- стручно усовршување, унапредување на работните перформанси и зголемување на лојалноста на вработените кон организацијата;
- воспоставување на меѓусебена почит, респект и доверба помеѓу менаџерите и вработените;
- развој и напредување на работното окружување и работната атмосфера.

За да постои успешна соработка, важно е вработените и менаџерите да ги знаат и да ги разберат своите улоги и одговорност кои ги носи самата функција. Промената, која е насочена кон унапредување, започнува со луѓето и може да биде прогресивна само доколку постои континуирано и активно учество од двете страни.

---

<sup>51</sup> Workplace cooperation : a foundation for business success, International Labour Organization 2009, p. 20.

<https://scoreindonesia.net/file/2017/08/FINAL-MODULE-01-WORKPLACE-COOPERATION-incl.-addon-19-OCT.pdf>.

Работното окружување, во кое вработените соработуваат на база на заедничка доверба, е полесно во постигнување на согласност околу методите и практиките дизајнирани за постигнување на поголема продуктивност и конкурентска предност.

Подобрување на поттикот за работа често не успева кога работната средина е под влијание на недоверба, негативни ставови и конфронтација. Во некои случаи, ситуацијата може да ескалирана ниво на отворени конфликти и спорови, со кои неизбежно ќе се соочи и ќе се одрази врз нормалниот тек на работата на организацијата, што, во краен случај, може да доведе до колективен застој на работата.<sup>52</sup>

Користа од добрата соработка се согледува преку добрите перформанси во сите димензии на организацијата кои резултираат со мотивирана и продуктивна работна сила која води кон конкурентивна и профитабилна организација.

Со цел да се постигне добра соработка, мора да постои поволна работна средина. Ова значи дека треба да има добра комуникација, почитување и доверба помеѓу работниците и менаџерите.

Овие три елемента: комуникација, почитување и доверба се главни состојки кои ја чинат добрата соработка. Со добрата комуникација помеѓу менаџерите и вработените и двете страни се охрабруваат да комуницираат отворено, се зајакнува односот и поврзаноста, се зголемува довербата, се негува почитта и на тој начин се создава организација каде постои заедничко дејствување во кое се користи знаењето и искуството кон заеднички бенефит и за вработените и за менаџерите.

Во процесот на соработка и комуникација во групата, со оглед на тоа што членовите на организацијата повремено различно ги набљудуваат и сфаќаат задачите, процесите и одлуките постои можност да се создаде клима на несогласување која ќе резултира со одредени конфликтни ситуации.

Во современите услови, кога организациите се составени од големи број на вработени, со самото тоа што секој од вработените има своја специфична

---

<sup>52</sup> Workplace cooperation : a foundation for business success, International Labour Organization 2009 <https://scoreindonesia.net/file/2017/08/FINAL-MODULE-01-WORKPLACE-COOPERATION-incl.-addon-19-OCT.pdf>.

личност, карактер, темперамент и различно гледа и реагира на ситуацијата во која се наоѓа, често се развиваат конфликти на работното место.

Конфликтот е несогласување или недоразбирање помеѓу спротивни страни, како резултат на различни идеи, вредности, ставови или интереси. Конфликтните ситуации се дел од секоја организација, без оглед на нејзината основа дејност, големина и број на вработени или стилот на управување и раководење. Причината лежи во човековата природа и фактот што секој од вработените, без оглед на кое ниво се наоѓа, е воден од своите мотиви, интереси и цели, како и склоност кон афективен начин на реагирање во одредени ситуации.

Конфликтите можат да имаат различен интензитет од несогласување во мислењата и ставовите околу некои прашања, до конфликт од поголеми размери со употреба на вербални расправи и физичко насилство.<sup>53</sup>

Во основа, постојат четири основни предуслови за настанување на конфликтни ситуации, кои најчесто се спомнуваат во современата литература и тоа:<sup>54</sup>

#### *1) Амбиент погоден за настанување на конфликтот*

Зошто јас работам повеќе од останатите, а заработувам помалку? Зошто одговорниот ми задава најмногу работа? Ова се само некои од речениците кои сликовито го прикажуваат амбиентот погоден за конфликт. Искривена слика и перцепција на вработените во врска со организацијата и колегите, чувство на фиктивни или реални неправди, нееднакви поделби на ресурсите – се само едни од условите кои се однесуваат на работниот амбиент кој е погоден за настанување на конфликт

#### *2) Карактерот на поединецот*

Луѓето често се склони да реагираат афективно. Овие реакции подразбираат употреба на тешки и неадекватни зборови и отвораат поголем простор за конфликт со останатите на работното место и надвор од него. Зголемениот стрес и тензија на работното место се основен предуслов за настанување на конфликт во организацијата.

---

<sup>53</sup> Džamić V., *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Singidunum, Beograd, (2016) str. 61.

<sup>54</sup> Džamić V., *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Singidunum, Beograd, (2016) str. 61.



### *3) Загрозени се интересите на поединецот*

За да настане конфликтот во организацијата, постои можност или веќе е доведен во опасност интересот на вработениот. Чувството на загрозеност на интересот на вработениот предизвикува одбранбен пристап, односно агресивен пристап кон оној кој верува дека го загрозува неговиот интерес или позиција во организацијата.

### *4) Конкретна акција*

Конфликтот може да постои во два основни облика: како активен и пасивен конфликт. Активниот конфликт подразбира јавна мафинестација на конфликтната идеја, став или постапка со останатите. Тоа значи дека активниот конфликт е јасно видлив дека постои конкретен и видлив отпор и агресија кон останатите.

Пасивниот конфликт подразбира поголем предизвик за современите организации. Конфликтот не мора секогаш да биде јасно видлив. Тој може да биде прикриен (латентен), што не значи дека неговите размери не можат да бидат подеструктивни од активниот конфликт.

На пример, доколку највисокиот орган на раководење во организацијата истакнува одредени организациски вредности како праведност, чесност, прецизност и почитување на работното време, солидарност и лојалност, соработниците, кои веруваат дека правдата не постои, чесноста не се цени и нема цел-има пасивен конфликт со наредениот бидејќи истиот не го дели истиот систем на вредности кој го воспоставува.

Конфликтот има двоен ефект врз организацијата. Околу тоа постојат поделени мислења дали конфликтот е позитивна или негативна појава во организацијата.

Според пооптимистичкиот поглед на конфликтот, тој претставува функционална и стимулативна појава. Позитивни ефекти од конфликтот се: додатната мотивацијата на поединецот, кој се залага да ѝ покаже на спротивната страна дека може да оствари подобри резултати, се подобрува работата и доаѓа до подобра комуникација каде и двете страни се информираат за сè што е постигнато. Откривање на проблемот-кога конфликтот е отворен, полесно може да се открие природата на проблемот и да се преземат чекори кон негово решавање, иновација и промени. Споделување на

мислења,спротивставени ставови и слободно изнесување на идеи се појави кои делуваат на моменталната состојба во организацијата,каде има иницирање на промени и полесно прилагодување на окружувањето.Конфликтот често претставува знак дека на организацијата ѝ се потребни промени.Конфликтот кој подразбира размена на мислења,идеи и ставови има голем потенцијал да придонесе за самата организација.

Негативни ефекти од конфликтот-се руши сликата за идеална работна атмосфера. Се зголемува нивото на стрес и анксиозност кај вработениот со што се намалува продуктивноста и задоволството од работата.Работникот се чувствува дека неговите залагања се демантирани и тој е победен,со што се појавува фрустрацијата,несигурноста и се зголемува желбата за напуштање на организацијата.Во оваа клима на недоверба,се спречува тимската работа и соработката која е неопходна за да биде завршена задачата.<sup>55</sup> Се отежнува комуникацијата со што се продлабочува конфликтот,се пренесува вниманието на небитни работи, се троши време и енергија залудно,а со самото тоа и не се постигнуваат очекуваните резултати.

Негативниот исход од конфликтот може значително да влијае на нарушување на имиџот на организацијата.Конфликтот предизвикува стрес,со што се намалува продуктивноста и задоволството на вработените.Самото тоа резултира со намалување на довербата помеѓу соработниците,што може да го намали или стопира прогресот на одредените задачи.Како негативна последица, конфликтот може да генерира и негативно влијание врз задоволството на клиентите како резултат на намалување на квалитетот или пропуштање на одредени рокови.Вработените, кои се дел од конфликтот, своето работно време го користат за да одговорат на спротивставената страна наместо да се фокусираат на квалитетот на нивната работа.Намалувањето на квалитетот на производот или услугата е причина клиентите да се обратат кај конкуренцијата.Од друга страна, вработените, кои се дел од конфликтот,при ескалација на ситуацијата ја напуштаат организацијата и сметаат дека истата не е место за нив.Ваквите импресии можат да ги доведат во прашање принципите на организацијата.Работна атмосфера, во која се присутни

---

<sup>55</sup>Bauer Talya, Erdogan Berrin ,Organizational Behavior, Flat World Knowledge, Inc. One Bridge Street Irvington, NY ,2015,p.475.

конфликтни ситуации,а истите не се решаваат од страна на менаџментот,во која не се наоѓаат солуции за моменталните нарушени односи и се причина за напуштање, се предуслов за нарушување на имиџот на организацијата.Доколку има гласини од тој тип за некоја компанија, истата нема да може да регрутира талентирани и мотивирани нови кандидати,а тамошните вработени нема да се чувствуваат горди да истакнат во која компанија работат.<sup>56</sup>

Сите настојуваме да го избегнеме конфликтот бидејќи е причина за непријатност,неизвесност и вознемиреност.Се активира механизмот за самозаштита,се создава тензија и склоност кон изговарање на одредени зборови кои се резултат на моментална реакција со што се повредуваат чувства и се нарушуваат одредени односи.Работното место е динамична околина која секогаш е изложена на промени и транзиции,а конфликтот е редовен дел од секојдневниот работен живот.Колку повеќе се изложени на конфликт и подобро се справуваме со него,толку по успешни стануваме како деловни луѓе.

---

<sup>56</sup> Извор:<https://bizfluent.com/list-5996525-negative-effects-conflict-within-organization.html>.

## Глава 2. Организациска култура и комуникација во организацијата

### 2.1. Организациска култура-поим и аспекти

Секој член на организацијата е единка сама за себе.Неговата уникатност во поглед на вредностите,ставовите и однесувањето ги сочинуваат основните карактеристики на личноста по кои таа се разликува од останатите.Меѓутоа,со стапувањето во работен однос,секоја индивидуа презема одредени организациски улоги.

Работејќи во заедница со останатите соработници,луѓето се склони и приморани да менуваат некои од овие карактеристики на личноста во замена за одредени користи во вид на прифатеност од околината и сигурност,статус, комуникација и размена на поддршка.Работниот и социјалниот процес влијае на луѓето и води до одредени промени кај нив.Настојуваќи да се постигне динамична рамнотежа во односите помеѓу членовите на организацијата и истиот однос да се задржи е процес на приближување на ставовите, вредностите,однесувањата и процес на креирање на организациската култура.<sup>57</sup>

Организациската култура можеме да ја дефинираме како систем од претпоставки,вредности,норми и ставови манифестирани преку симболи,кои членовите на една организација ги развиле и ги усвоиле преку заедничкото искуство и кои им помагаат да го одредат значењето на светот кој ги окружува и како да се однесуваат во него.Оваа дефиниција за организациската култура има три компоненти кои се важни за разбирањето на овој поим.*Прво*,оргианациската култура се состои од колективни структури како што се: претпоставки, вредности, норми, ставови и од симболи кои го материјализираат и манифестираат нејзиниот когнитивен состав.*Второ*, организациската култура е резултат на заеднички искуства на членовите во организацијата во решавањето на проблемите со кои се соочуваат како што се: екстерна адаптација, окружување и интеграција на колективот.Решавањето на овие проблеми успешно се генерализира, систематизира и потиснува во

---

<sup>57</sup> O.Jaško, M.Čudanov, M.Jevtić, J. Krivokapić,Projektovanje organizacije,Fakultet organizacionih nauka,Jove Ilica 154,Beograd,2014,str.307.

потсвеста и на тој начин влијае врз однесувањето на членовите во организацијата. *Трето*, колективната структура претставува рамка и водич на членовите во организацијата во интерпретација на реалноста и на нивното окружување. Културата им помага на членовите на организацијата да го одредат значењето на поимите, работите и случувањата во и надвор од организацијата.<sup>58</sup>

Организациската култура е систем на одредени вредности, верувања и навики во рамките на организацијата кои меѓусебно влијаат на структурата на организацијата и го насочуваат нејзиното однесување. (Sharplin)<sup>59</sup>

Организациската култура ги вклучува организациските визии, вредности, норми, системи, симболи, јазик, претпоставки, верувања и навики. (Needle)<sup>60</sup>

Организациската култура е начинот на кој работите се одвиваат во организацијата. (Deal & Kennedy)<sup>61</sup>

Организациската култура е систем на социјална контрола кој е втемелен врз норми, односно очекувања за прифаќањето на ставовите и однесувањата во организациите. (O'Reilly)<sup>62</sup>

Културата може да се дефинира како образец на темелни претпоставки, кои ги осмислила, открила и развила одредена група во процесот на учење како да се соочи со проблемите преку процесот на адаптација и внатрешна интеграција, кој се покажал доволно добар да биде пренесен на новите членови како исправен начин на перципирање и мислење во однос на тие проблеми. (Schein)<sup>63</sup>

Организациската култура може да се развие на различни начини. Притоа процесот најчесто ги вклучува следните чекори:<sup>64</sup>

- 1) Личност-основач кој има идеја за основање на ново претпријатие.
- 2) Основачот селектира и привлекува членови со кои креира група со која ги дели истите интереси и визии. Сите членови на групата веруваат дека

---

<sup>58</sup>A. Kovachevic, N. Fabris, N. Janichijevich, D. Malinich, S. Brkicj, L. Taylor – A. Prashchevich, *Ekonomске ideje I praksa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011, str. 43.

<sup>59</sup>Sharplin, 1958.

<sup>60</sup>Needle, 2004.

<sup>61</sup>Deal & Kennedy, 2000.

<sup>62</sup>O'Reilly, 1989.

<sup>63</sup>Schein, 1996.

<sup>64</sup>F. Luthans, *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach Twelfth Edition*, The McGraw-Hill Companies, New York, 2011, p. 75.

идејата е добра, може да се реализира и е вредна за преземање на ризик, инвестирање на пари, време и енергија. Вработените со слични карактеристики имаат поголема веројатност брзо да ја прифатат воспоставената култура, да се прилагодат на условите и да се задржат подолго време во организацијата.

3) Основачката група започнува да го гради концептот на организацијата преку пронаоѓање на простор, опрема и луѓе.

4) После овие чекори, започнува да се пишува заедничка историја.

Врз основа на наведените дефиниции, во литературата се разликуваат пет основни елемента на организациската култура.<sup>65</sup>

1) *Претпоставки*, како елементи кои имаат потсвесен карактер. Луѓето не се свесни за она што најчесто влијае на нивната перцепција, размислувања и ставови.

2) *Верувања*, како елементи кои се однесуваат на тоа како светот функционира и ги опфаќа колективните верувања и чувства во врска со тоа кои работи се добри и рационални.

3) *Вредности*, како елемент на апстрактни идеи за она што се смета дека е вредно и посакувано во една организација, а што не е.

4) *Ставови*, како елементи кои се поврзуваат со личностите и емоциите.

5) *Норми на однесување*, како елементи односно правила во организацијата.

Сите наведени елементи спаѓаат во нематеријални аспекти на организациската култура, односно елементи кои се апстрактни и кои не се секогаш мерливи.

Покрај нив, постојат и мерливи аспекти на организациската култура. Постојат три различни врсти на симболи на организациската култура: семантички, бихејвиористички и материјални симболи.<sup>66</sup>

*Семантички симболи* се: јазикот, метафората и митовите.

---

<sup>65</sup> E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, p. 29-37.

<sup>66</sup> Džamić V. (2016), *Organizacionoponašanje i korporativnakultura*, Singidunum, Beograd, str. 78.

*Јазикот* се јавува како најзначаен симбол во кој се развиваат и изразуваат припадниците на организациската култура.

*Метафората* е примен збор или фраза кој се користи во организацијата како компарација со некој друг концепт.

*Митовите* се измислени или непотврдени верувања кои кружат во организацијата.

Бихејвиористичките симболи во организацијата опфаќаат одредени модели на однесување на вработените во организацијата. Најпознати се ритуалите и организациските церемонии, како, на пример, свечен коктел по повод јубилејот на организацијата, доделување на награди и признанија, поделба на осмомартовски подароци и слично.

Од сите симболи највидливи се материјалните симболи кои претставуваат персонализирање на организацијата, но и заеднички вредности кои ги делат членовите. Во материјални симболи спаѓаат: изгледот на објектот, називот и логото на организацијата, кодексот на облекување и слично.

Интересот за организациската култура се очекува дека ќе расте во иднина, со оглед на тоа дека менаџерите го сметаат феноменот на организациската култура од суштинско значење за конкурентноста и стабилност на секоја организација. Според анкетата спроведена во 2009 година во Германија, помеѓу 157 менаџери, 45% од испитаниците посочиле дека културата на компанијата влијае на успехот, а 24% дека има големо значење.<sup>67</sup>

Денес, сè повеќе е јасно дека долгорочниот успех не е само во посебните стратегии, но во голема мера зависи и од културната димензија на организацијата. Со други зборови, со цел да се разбере изворот на конкурентската предност на една компанија, мора да се разбере нејзината организациска култура.

Дополнително, организациската култура може да биде тајната формула на успехот на претпријатијата, но, исто така, и нејзиниот тивок убиец. Фактот дека организациската култура потенцијално може да има негативно влијание врз деловните операции ја зголемува важноста на оваа тематика. За жал,

---

<sup>67</sup>G.Gavic, G.Sormaz, Dj, Imic, The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review, 2016, p.28.

искуството покажува дека кога работите се одвиваат добро во една организација, менаџерите не се заинтересирани и не се вклучени доволно во организациската култура. Организации, кои имаат постигнато големи успеси, веруваат дека ништо не може да им наштети или да ги уништи, но во некои случаи успехот води кон неуспех.<sup>68</sup>

Може да се заклучи дека организациската култура влијае на севкупното работење на претпријатието. Помеѓу организацијата и нејзината култура постои нераскинлива и тесна поврзаност. За да го поддржи успешното реализирање и остварување на целите, културата мора да биде усогласена и доследна на нив. Како што ќе видиме во продолжение, постојаните промени во окружувањето бараат и промени во целите и стратегијата коишто за да бидат успешни мораат да бидат поддржувани со промени во културата.

Силината на организациската култура се согледува во сите аспекти на организацијата. Со неа е воспоставен посакуваниот начин на дејствување и однесување на членовите кои доколку се придржуваат на истиот, прераснуваат во членови со зголемена мотивација, лојалност и посветеност кон организацијата што на долг рок води кон успешни деловни резултати.

Во минатото, фокусот бил ставен само на платата и на бенефитите кои ги нуди самата организација. Денес, покрај овие услови, се бараат организации кои имаат добра организациска култура, организации кои можат да понудат чувство на припадност и кои имаат мисија во која сите вработени помагаат за да се постигнат значајни резултати. Без добра организациска култура, организациите не можат да опстанат во дваесет и првиот век. Елементите, кои се споменати, не се нови за луѓето, туку тие претставуваат дел од човековата природа и се главни состојки за создавање на организационски култури кои целат кон унапредување на успешноста на работењето на организацијата.

---

<sup>68</sup>G.Gavic, G.Sormaz, Dj, Imic, The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review, 2016, p.26.



## 2.2. Влијанието на глобализацијата и внатрешните односи врз организациската култура

Денешните организации постојат во варијабилно окружување кое е директно подложено на процесот на глобализацијата. Обидувајќи се да преживеат и да успеат, организациите се принудени да се адаптираат и прилагодат на константните промени и еволутивни чекори на глобалниот маркет. Една од алатките за постигнување на конкурентска предност е поставување и одржување на поволна организациска култура, која ќе може да одговори на потребите на организацијата, а истовремено и на глобалниот пазар.

Глобализацијата е сет од меѓусебно поврзани политики, економии и социјални процеси кои вклучуваат внатрешен проток на стоки, услуги, луѓе и капитал што доведува до зголемена меѓузависност на земјите, истакнува Harrison.<sup>69</sup>

Како основи карактеристики на глобализацијата, обично, се истакнуваат:<sup>70</sup>

-новите пазари (растот на глобалиот пазар во однос на банкарството, транспортот, нови финансиски пазари, глобално поврзани и отворени пазари 24 часа);

-нови актери (мултинационални корпорации кои доминираат на светскиот пазар, раст на меѓународна мрежа на невладини организации, координациони групи);

-нови правила и норми (пазарни политики, зголемена приватизација и либерализација, договори и конвенции за глобална заштита на околината, мултилатерални договори за трговија, услуги и инвестиции);

-нови (брзи и поефтини) методи на комуникација (интернет, електронска комуникација со која се поврзуваат повеќе личности во исто време, компјутерски дизајни и производи).

Глобализацијата можеме да ја припишеме како резултат на развојот во знаењето. Покрај сè, развојот на технологијата кој овозможи развој на

---

<sup>69</sup>G.Gavic, G.Sormaz, Dj, Imic, The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review, 2016, p.27.

<sup>70</sup>Kasumović M., Osnove ekonomije, Tuzla, 2011., str. 164.

организации без граници, развојот на науката, економијата, менаџментот и развојот на многу други области имаат директно влијание врз процесот на глобализацијата.

Во создадената рамката во која организацијата функционира, организациската култура е централна задача на менаџерите. Најчесто во процесот на решавање на проблеми со кои се соочува организацијата се поставуваат прашања поврзани со појави и процеси кои неизбежно се појавуваат и се поврзуваат со надворешната адаптација и внатрешната интеграција во организацијата. Надворешната адаптација е резултат на брзите промени кои се случуваат во окружувањето во кое организацијата се бори да го пронајде своето место и да може да оствари предност во однос на останатите организации. Очигледно, организацијата мора да се избори и да пронајде начини, стратегии и механизми кои ќе ја поддржат веќе воспоставената организациска култура, но истовремено и ќе пронајде нови начини со кои ќе ја зголеми својата ефикасност и постигнување на поставените цели.<sup>71</sup>

Влијанието на организациската култура може да биде почувствувано и во екстерното и интерното прилагодување на новонастанатите преобразби на пазарот. Со соочувањето и решавањето на проблемите на кои наидува организацијата, со текот на времето организацијата се справува и раководи со промените, создавајќи нови системи од правила и норми, верувања и вредности, кои се создаваат со собирање на колективното искуство. Очигледно прилагодувањето на новонастанатите промени не може да се случи веднаш, односно потребно е време во кое вработените ќе се соочат со организацискиот предизвик и пронаоѓање на решение кое ќе одговара на новите околности.

Импликациите на глобализацијата врз организациската култура:<sup>72</sup>

- Обука и развој. Обуката на вработените се однесува на методите кои се користени од страна на сегашните или нови вработени за стекнување на вештини кои се потребни за да можат да ги обавуваат своите работни задачи. Благодарение на глобализацијата, организациите можат да го користат

---

<sup>71</sup>L. Stefanovska, M. Tanushevski, The impact of globalization on organizational, Indian Journal of Commerce & Management Studies culture, 2016, [http://www.scholarshub.net/ijcms/vol7/issue3/Paper\\_01.pdf](http://www.scholarshub.net/ijcms/vol7/issue3/Paper_01.pdf).

<sup>72</sup> N. D. Josephine, Implication of Globalization on Organization Culture, Kenyan Experience, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2014, p.288.

интернетот за да се обучуваат вработените, користејќи онлајн курсеви, комуникации, е-учење и други начини со кои вработените ќе ги обезбедат потребните знаења за да можат да продолжат со својата работа.

- Вработување и селекција. Преку регрутирањето и селекција на новите вработени се овозможува избирање на оние личности кои најмногу одговараат на профилот на организацијата и кои би придонеле за создавање на ефективна работна сила. Концептот на глобализацијата и модернизацијата ги трансформира традиционалните методи на регрутирање во современи процеси, користејќи го интернетот во прибавување на нови членови со што овој процес станува полесен и поефтин за употреба.

- Зголемување на платите. За да се постигнат развојните цели, од голема важност за организацијата е да влијае и врз платите во сооднос со зголемените потреби на општеството. Глобализацијата има влијание во некои земји врз зголемување на минималните плати кои треба да бидат имплементирани од страна на организациите со цел да се влијае врз организациските перформанси и да се избегне напуштањето на организацијата.

- Еднаквост на половите. Преку модернизацијата има создадено концепт на родова еднаквост која е промовирана преку интернационални, владини и невладини организации кои се борат за родова еднаквост и човекови права.

- Развој на тимски дух и унапредување на меѓусебните организациските односи. Организацијата е составена од членови кои поседуваат мотивација за да ги постигнат заедничките цели. Сите делови во организацијата имаат заеднички карактеристики, тоа се луѓе кои работат заедно, соработуваат и поседуваат микс на вештини. Кога организацијата се соочува со проблеми, групната консултација, групното донесување на одлуки е ефикасен и корисен начин на стекнување припадност и посветеност од која ќе добие бенефит целата организација. Добри организациски односи се важни бидејќи луѓето подобро комуницираат, соработуваат и дејствуваат во хармоничен организациски амбиент отколку во услови на нарушен социјален контакт како резултат на различни видови конфликти.

Организациските културни промени опфаќаат структурни промени во организацијата,редизајн на работните задачи и користење на нови технолошки изуми.Во согласност со овие измени,се јавува тенденција на постојано усовршување,надградување на знаењата преку користење на технологијата која ни е присутна денес.Организацијата која се карактеризира како организација која е во чекор со новите трендови,организација која создава,се здобива со знаење и истото го применува се создава успешна деловна формула со која организацијата ќе може да одговори на постојаните предизвици кои ги носи глобалната економија.

### **2.3. Комуникацијата во организацијата и надвор од неа при претставување на организацијата како фактор на организациското однесување**

Од поширока перспектива,организацијата не може да се надгледува само како процес во кој е потребно да се вложи напор за да се обезбеди организациска соработка заснована на правилна комуникација.

Организацијата треба да воспостави комуникациски односи и со надворешниот свет и да се прилагоди на предизвикувачкото,динамично и неизвесно окружување,со градење на стратегија врз основа на информациите до кои дошла организацијата.Центрите за прифаќање и процесирање на новите информации и организациското прилагодување на новонастанатите активности е реализирано и функционално само преку организациското комуницирање кое е фундаментално за организацискиот живот.

Комуникацијата во организацијата може да биде:<sup>73</sup>

- 1) *Интерперсонална*-се одвива помеѓу двајца или повеќе членови во организацијата;
- 2) *Интраперсонална* - се одвива во самата личност;
- 3) *Интрагрупна*- се одвива во организацијата: формална, неформална, хомогена,нехомогена,примарна,секундарна;
- 4) *Интергрупна*-се одвива помеѓу различни групи во организацијата;

---

<sup>73</sup>Miljevich M.,*Poslovna etika I Komuniciranje, Четврто издание*,Singidunum,Beograd,2010,str.235.

5) *Интраорганизациска* – се одвива како формална и неформална, вербална и невербална;

6) *Интерорганизациска*- секоја организацијата е поврзана, а со тоа и комуницира со голема низа на организации кои вршат одредено влијание на неа и на кои таа повратно влијае на нив.

Има систем преку кој организацијата се поврзува со своето макро окружување на локално, регионално, национални и глобално ниво.

Во секоја комуникација, без оглед на нејзините намери или цели, во организацискиот живот се наоѓа некоја информација. Во информацијата е запишано (регистрирано) сознание во пишана (печатена или дигитална), усна или визуелна форма.

Според емпириските податоци, комуникацискиот процес може да се реализира низ неколку правци: вертикален, хоризонтален и дијагонален.<sup>74</sup>

Вертикалната комуникација може да се одвива нагоре и надолу.

Вертикална комуникација надолу се однесува на комуникацијата чијшто извор е во повисоките нивоа на организацијата и кој се пренесува до пониските нивоа, од топ менаџментот до оперативните нивоа на организацијата. Овој тип на комуникација се користи за информирање во врска со организациската политика и процесите, начини на спроведување и решавање на некои организациски проблеми, давање на работни задолженија (како да се изврши одреден процес и со кои средства), координирање и оценка на вработените. Основното значење на овој тип на комуникација во организацијата е да се влијае и да се насочува однесувањето на вработените на пониските нивоа. Според тоа, вертикалната комуникација-надолу ги има следните основни својства:<sup>75</sup>

- 1) *инструктивна природа* (дава инструкции, насоки за извршување на организациските улоги);
- 2) *потикнува разбирање* на внатрешните односи во организацијата (се прошируваат функционалните хоризонти на вработените);
- 3) *нуди пошироки основи за разбирање* на општите и стратегиските цели на организацијата;

<sup>74</sup>Miljevich M., *Poslovna etika I Komuniciranje, Четврто издание*, Singidunum, Beograd, 2010, str. 287.

<sup>75</sup>Miljevich M., *Poslovna etika I Komuniciranje, Четврто издание*, Singidunum, Beograd, 2010, str. 288.

- 4) *обезбедува соодветни информации* за квалитетот и квантитетот на извршените задачи од страна на поединци, групи, организациски делови и организацијата во целина.

Овој вид на комуникацијата се потпира на познати формални и неформални видови на информации во врска со организациското работење.

Вертикална комуникација-нагоре е комуникација која се одвива од службениците до менаџерите. Потекнува од пониските организациски сегменти и се пренесува на хиерархиските нивоа. Овде имаме извештај поврзан со успехите и неуспехите, односно проблемите во организацијата. Со користење на овој тип на комуникација, до повисоките нивоа во организацијата се пријавуваат информации за она што се случува во пониските нивоа, односно реализацијата на процесите, работните врски со соработниците и организацијата воопшто. Со тоа се прави увид и се формира една слика за ефикасноста и функционалноста на овој дел од организацијата, што е од големо значење за процесот на остварување на целите. Во пракса ваквиот начин на комуникација може да се одвива и преку извештај за работниот учинок, кутии за сугестии, анонимни анкети за одредени ставови на вработените во однос на работното време, не/задоволство од заработката, професионалниот однос на нивниот претпоставен, дискусии помеѓу менаџерите и подредените, неформални групни состаноци на кои присуствуваат избрани членови од сите нивоа на организацијата, кои ги застапуваат ставовите, мислењата на тоа ниво на вработени во врска со работните односи и процесот на реализација. Со применување на ваквите мерки, организацијата може да има целосна слика за она што се случува во неа, како главен чекор преку кој ќе може да влијае на отстранување на неправилностите и некоректните случувања за кои доколку не е информирана не би можела да преземе акција за нивно елиминирање. Комуникацискиот процес зависи од организациската култура, климата на доверба и почитување во организацијата, како и партиципацијата на вработените со што се стимулира комуникацијата во позитивна насока бидејќи вработените претставуваат релевантен инпут во донесување на значајни организациски одлуки.

Хоризонталниот процес на комуникација-се однесува на комуницирање меѓу групи и поединци на исто организациско ниво. Од организациска гледна

точка, ваквото комуницирање е поврзано со потребата за успешно извршување на работните задачи. Со ова се обезбедува неопходната координација, претставена преку поединечниот удел на секој од учесниците во работниот процес. Ваквата комуникација се случува преку процесот на работа, така што со поединци кои со својата работа се непосредно поврзани, постои поинтензивна комуникација. Хоризонталната комуникација ја сочинуваат и неформални облици на интеракција лице во лице, телефонски разговори, кратки белешки, работни налози и слично.

Дијагонален комуникациски процес е процес кој прави пресек помеѓу организациските делови и организациските нивоа. Овој начин на комуникација е корисен кога се бара ефикасност и брзина, на пример, преку е-маил. Секој од вработените може да комуницира преку овој начин со кој било друг од своите соработници без оглед на кое ниво се наоѓа соговорникот.

Интерната комуникација се случува кога се споделуваат информации во организацијата. Како што споменавме претходно, главната цел на меѓусебната комуникација е да се идентификуваат и споделат кои се целите на организацијата и кои се развојните планови за нивна реализација. Кога вработените се добро информирани за насоката и визијата на нивната компанија, се чувствуваат посигурни со нивната улога во неа. Ефективната комуникација е фундамент за планирањето, организацијата, мотивирањето и контролирањето на вработените.

На комуникацијата, како елемент на организациското однесување, се посветува големо внимание. Со соочување со промените во организацијата, раководството е ставено пред предизвици и можности. Затоа, пред сè, е потребно да се идентификува нивото на комуникација во рамките на организацијата за да се знаат организациските предности, но и слабите точки во оваа област. Идентификацијата на пропустите во комуникацијата и нивно подобрување е значајна инвестиција за организацијата за создавањето на ефикасно организациско однесување.

Организациската слика и како таа е перципирана од страна на нејзините вработени е битен сегмент. Важноста за усогласување на надворешната и внатрешната комуникација е значајно не само за најдобро да се поддржат

организациските цели, туку и да се обезбеди позитивна перцепција и углед на претпријатието и од гледна точка на вработените и од надворешната публика.

Екстерната комуникација се случува кога организацијата разменува информации со клиентите, партнерите, добавувачите, инвеститорите и останатите инволвирани страни надвор од организацијата, од една страна, а од друга страна, се однесува на создавање на поволна слика за организацијата од аспект на производите и услугите кои ги нуди, со таргетирање на соодветната публика, клиентелата. Екстерната комуникација е трансмисија на порака меѓу организацијата и одбраната публика. Во овој процес, како организацијата така и вработените можат да ги искористат мноштвото комуникациски канали за да ја пренесат нивната порака, вклучувајќи вербална комуникација (лице во лице), печатени медиуми како и електронските медиуми како што се: веб страници, е-маилите, социјалните мрежи и мобилните апликации.

Како организацијата ја менаџира надворешната комуникација зависи од ресурсите со кои располага (финансиски и човечки ресурси), географскиот домен, околностите (зголемување на продажбата наспроти намалувањето на кризните комуникации), цели (лансирање на нов производ или брендирање), таргетирана клиентела (одреден пазар или целокупниот пазар). Врз основа на ова постојат три форми на надворешни комуникациски стратегии:<sup>76</sup> *односи со јавноста, медиумски врски и рекламирање.*

*Односите со јавноста (PR)*<sup>77</sup>, претставуваат презентирање на одредени информации поврзани со создавање на позитивна слика за организацијата, нејзините производи, услуги и активности. Исто така, може да се искористи и во ситуации кога е загрозен имиџот на компанијата, па се одвиваат комуникации во кризни состојби.

*Медиумски врски* означуваат поврзаност со медиумите. Всушност, секоја организацијата мора да воспоставува добри работни односи со медиумите и со новинарите во обид да се влијае и да се прикажат успешните организациски вредности, стратегии и аутпути. Некои од организациите се проактивни во овој домен, додека некои стапуваат во врска со медиумите во услови на кризни ситуации.

---

<sup>76</sup> Извор: <https://www.serco.com/media/1029/1029.original.pdf>.

<sup>77</sup> Public relations – односи со јавноста.



*Рекламирањето* е најспецијализирана и таргетирана форма на екстерна комуникација. Станува збор за промовирање на организациските производи и услуги на пошироката јавност. Главната цел на рекламирањето е да се промовира организацијата, да се зголемат приходите и да се зацврсти корпоративниот бренд.

Покрај овие начини, денес многу од самите вработени во организациите имаат лични блогови, фејсбук или твитер акаунти. Иако вработените ги користат овие акаунти за свои лични излагања, надвор од работните часови од нивните персонални направи, не значи дека не се согледува нивната поврзаност со организацијата. Напротив, и во двата случаја на позитивен и негативен публицитет, секој од вработените како и нивниот стил на комуницирање се поврзуваат со нивната позиција и улога на работното место. Затоа вработените треба да бидат свесни дека нивната лична репутација е поврзана со организацијата и обратно.

Организациите не можат да го контролираат преносот на информации. Социјалните мрежи овозможуваат секој да ги сподели своите мислења за одредени проблематики. Ова го прават сите потенцијални комуникатори како вработените, така и клиентите.<sup>78</sup>

Значајно за комуникацијата надвор од организацијата е дека постојат одредени правила кои вработените би требало да ги почитуваат од аспект на тоа какви информации можат да споделат надвор од организацијата поврзани со истата, со кого можат да ги споделат и на кој начин.

Постоењето на правила за споделување на информации од страна на вработените е многу важно бидејќи истите можат да дојдат до погрешни луѓе кои можат да предизвикаат проблеми за организацијата. Затоа организацијата при селектирање на своите вработени, бара луѓе на кои ќе може да верува, а, од друга страна, вработените, кои се дел од една организацијата, а посебно оние кои имаат пристап до одредени доверливи информации, треба оваа доверба да ја оправдаат и тие информации да останат само во рамките на организацијата. На пример, доколку организацијата развива нов производ кој ќе направи револуција на маркетот, од големо значење за организацијата е да не се споделуваат информации кои конкурентите можат да ги искористат.

---

<sup>78</sup> Извор: <https://www.serco.com/media/1029/1029.original.pdf>.

Организацијата е таа која треба да ги презентира и да ги извести потрошувачите, инвеститорите и партнерите за своите иновации.<sup>79</sup>

Контролирањето на негативните информации за организацијата е една од причините зошто надворешното комуницирање е многу важно. Доколку организацијата има стратегија, истата треба да ја користи и да може да се справи со јавноста.

Со години и со многу ресурси организациите ја градат и ја одржуваат својата репутација, својот имиџ во јавниот домен, а, сепак, потребни се само неколку погрешни потези и неколку минути за истата да биде уништена. Погрешно формулирана изјава или погрешен медиум на комуникација може да има лошо влијание врз имиџот на организацијата, посебно доколку се вклучени социјалните мрежи. Како никогаш досега, за добри или лоши вести, одредени информации можат да се прошират глобално користејќи го интернетот.

Целите на идеалната надворешна комуникација се следните:<sup>80</sup> *односи со заедницата, собирање на информации, контакти со клиентите, комуникација со добавувачите, комуникациски врски со финансиските институции и поврзаност со власта.*

- *Односи со заедницата*, што упатува дека секоја организација мора да одржува добри врски со луѓе од заедницата кои можат да ѝ помогнат за да ги постигне организациските цели.

- *Собирање на информации* е една од главните цели на комуникациските врски надвор од организацијата, да се прибираат информации од најразлични извори кои директно или индиректно се поврзани со организацијата. Со пристапот до правите информации во вистинско време организацијата може да оствари конкурентска предност.

- *Контакти со клиентите* е потреба бидејќи секоја организација преку контактите со клиентите може да ги разбере нивните барања, вкусот, нивниот позитивен и негативен впечаток и искуство и слично, сè со цел да ја зголеми продажбата на своите производи и услуги. Технологијата и трендовите се менуваат, а со тоа и потребите и навиките на клиентите. За

---

<sup>79</sup> Извор: <https://bizfluent.com/info-8691408-importance-internal-external-communication.html>.

<sup>80</sup> Извор: <https://thebusinesscommunication.com/what-is-external-communication-objective-of-external-communication/преземено 04.11.2019>.

организацијата е клучно да биде во тек со новите случувања,отколку тврдоглаво да го одбива и негодува сето она што е непознато.Од друга страна,успехот во деловното окружување не зависи само од стручноста и компетенцијата која ја имаат вработените бидејќи овие особини не се видливи во прв план.Љубезноста на вработените кон клиентите,пристојноста во комуникацијата,желбата да му се понуди помош на клиентот или добронамерно воочување се само некои од фактите кои можат да влијаат на првичната слика за организацијата.Затоа, комуникацијата со клиентите е неопходна.

- *Комуникација со добавувачите* е, исто така,мошне потребна бидејќи секоја организација има многу добавувачи преку кои ги зема своите репроматеријали или, пак, готови производи кои се потребни за да може да го води бизнисот

- *Комуникациски врски со финансиските институции* како што се: банките,инвестициските банки и компании,осигурителните компании и други институции, се скоро секојдневни.

- *Поврзаноста со власта* произлегува од потребата за следење на промените во прописите и слично. Затоа секоја организација треба да ги следи и да ги почитува поставените правила и регулативи во земјата во која фигурира.

Како единка,секој од вработените е вклучен во комуникацискиот процес кој ја засега организацијата во и надвор од неа.Вложувањето во вработените е континуиран процес во современите организации бидејќи секое надградување на своите членови е процес кој ја чини организацијата.Можеме да кажеме дека оние вработени кои ги имаат потребните вештини,а најголем дел од своите вештини можат да ги презентираат преку комуникацијата,имаат голема предност во однос на останатите,а со самото тоа и поголема можност да се искачуваат и да напредуваат во организацијата.Комуникациската ефективност од сите типови или форми би била бенефит за индивидуата,групата и организацијата.Со вложување на напор за унапредување на ефикасноста на комуникацијата се гради посилна компанија која ќе има моќ на пазарот.

## 2.4. Деловна етика во организацијата

Секоја организација бара позитивни,ентузијастички вработени кои ќе дојдат на време на работа, кои ќе бидат соодветно облечени, кои ќе придонесуваат за организацијата повеќе од тоа што се бара од нив,кои се искрени,кои ги почитуваат правилата и можат да обезбедат професионална услуга без оглед на ситуацијата.

Врз основа на ова можеме да издвоиме неколку елементи кои работодавците ги бараат кај вработените и тоа:<sup>81</sup>

- оптимисти,полни со позитивна енергија,
- доверливи и сигурни,луѓе на кои може да се смета,
- уреден изглед,соодветно облечени и со добри манири,
- амбициозни и посветени на работата,
- луѓе кои го признаваат авторитетот и се однесуваат согласно правилата и политиката на организацијата и
- подготвени да помогнат на соработникот и да ги задоволат барањата на клиентот.

Етиката се состои од стандардите на однесувањето во кои се придржуваме на приватно и професионално поле.Ги утврдуваме нивоата на искреност,емпатија,доверба и други доблести со кои го идентификуваме нашето лично однесување кое е одраз на јавната репутација.Во нашиот приватен живот се водиме од норми и начини на кои треба да комуницираме со нашето семејство и пријателите.Во професионалниот живот,етиката ги води нашите интеракции со клиентите,соработниците,надредените и со сите останати инволвирани во нашите деловни практики.<sup>82</sup>

Самиот термин етика можеме да го поделиме на неговите клучни компоненти врз основа на кои ќе направиме евалуација на аспектите кои функционираат во организацијата,а кај кои е потребно одреден развој.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup>E.Chester,Reviving work ethic: a leader's guide to ending entitlement and restoring pride in the emerging workforce GreenleafBookGroupPressAustin, Texas,2012,p.23.

<sup>82</sup>S.M.Byars,K. Stanberry, Business Ethics,RiceUniversity,Houston, Texas,2018,p.7.

<sup>83</sup>L.Fountain,The definition of Business .Ethics, 2012.

Извор:[https://www.tru.ca/\\_shared/assets/The\\_Definition\\_of\\_Business\\_Ethics33706.pdf](https://www.tru.ca/_shared/assets/The_Definition_of_Business_Ethics33706.pdf)

Како етички карактеристики на личностите од етички поглед, најчесто се истакнуваат следниве.<sup>84</sup>

1) *Секој е одговорен*, како дел од акронимот, упатува дека многу често кога се спомнува работната етика, вработените имаат тенденција да посочат дека главната одговорност лежи во лидерот на организацијата. Иако е точно дека етичкото однесување треба да биде демонстрирано и потекнува од врвот, по императив и останатите вработени треба да го прифатат и поддржуваат тоа однесување. Секој од вработените мора да се придржува на етичкото однесување кое е воспоставено во компанијата.

2) *Тонот на врвот е од суштинско значење* укажува дека однесувањето на раководството е поврзано со создавање на етичка (или неетичка) работна атмосфера.<sup>85</sup> Доколку вработените се доведат до ситуација да одберат која постапка е правилна, во изборот полесно ќе можат да се одлучат за некоја алтернатива доколку го знаат етичкиот кодекс на својата организација. Па така ќе се одлучат за онаа која е најетичка и морална и може да се вклопи во секојдневното работење, пред сè, е поддржана и од страна на нивните претпоставени, чишто постапки се следени од сите вработени.

3) *Искреноста е најдобра политика* која укажува дека организацијата е потребно да биде место каде вработените доколку идентификуваат и се соочуваат со потенцијален или тековен проблем, ќе можат да разговараат со наредените за негово надминување. Кога вработените не се чувствуваат

---

<sup>84</sup> Во прилог двојазично, ги даваме етичките карактеристики, кои особено се прикажуваат во Акроним :

**E**VERYONE IS RESPONSIBLE  
**T**ONE AT THE TOP IS ESSENTIAL  
**H**ONESTY IS STILL THE BEST POLICY  
**I**NTEGRITY CAN BE A MEASURE OF ETHICS  
**C**ORPORATE RESPONSIBILITY & COMMUNICATION MUST BE PREVALENT  
**S**ILENCE IS NOT ACCEPTABLE

**E** (Секоја е одговорен)

**T** (Тонот на врвот)

**И** (Искреноста е најдобрата политика) и (Интегритетот може да биде мерен преку етиката)

**К** (Организациска одговорност и комуникација)

**А** (Тишината не е прифатлива).

<sup>85</sup> *Тонот на врвот е од суштинско значење*. „Tone at the top“ се однесува на тоа како раководството на една организација го создава тонот на врвот - етичка (или неетичка) атмосфера на работното место. Ако врвните менаџери ги поддржуваат етиката и интегритетот, тоа ќе го следат и вработените. Но, ако горниот менаџмент се чини дека е незаинтересиран за етика, вработените ќе бидат повеќе склонени кон измама и сметаат дека етичкото однесување не е приоритет. Накратко, вработените ќе ги следат примерите на нивните шефови.

комфорно, слободно да ги изразуваат своите мисли и идеи, организациската култура има погрешна насока.

4) *Интегритетот може да биде мерен преку етиката.* Интегритетот е придржување до моралните вредности, рефлексивност на искреност и хармоничност за она што некој го мисли, говори и работи.

5) *Организациската одговорност и комуникација* упатува дека организацијата мора да поседува одредена одговорност кон своите вработени, клиенти, добавувачи, опкружувањето и животната средина. Одговорните треба да воспостават политики и правила кои ќе бидат пропишани врз основа на законот и воспоставената социјална одговорност. Во тој поглед, треба да се почитуваат правата на потрошувачите и организацијата треба да обезбедува производи и услуги кои треба да одговараат на пропишаните квалитети, стандарди и мерки за безбедност. Организацијата треба да се придржува на етичките вредности врз основа на кои ќе може да остварува профитабилност како главен услов за опстојување на пазарот.

6) *Тишината, односно прекривањето на одредени работи, не е прифатливо.* Вработените понекогаш гледаат одредени работи за кои си поставуваат прашања, а сепак одбиваат да ги произнесат кај одговорните поради страв да не бидат сфатени погрешно. Во одредени ситуации ова може да биде начин за да се елиминираат потенцијални проблеми и бизнис скандали. Но, во секој случај, вработените треба сами да бидат свесни кои прашања можат да придонесат до вакви ескалации и да дејствуваат предвреме.

Етиката подразбира правење на дистинкција помеѓу доброто и лошото мислење, дејствување и преземање на акции кои не можат да им наштетат на останатите. Иако интуицијата и креативноста се често вклучени во разликување на она што е добро, а што е лошо, во оваа дилема, каде не е лесно да се одбере помеѓу понудените алтернативи, користењето на етичките принципи, со кои го поистоветуваме нашето мислење пред да преземеме одредени акции, можат да се намалат негативните импликации.

Размислувањето, резонирањето и дејствувањето според етичките принципи ѝ помага на личноста да биде свесна и подобро да ги препознава потенцијалните етички проблеми.

Работната (деловната) етика постои на три нивоа и тоа: индивидуално, организациско и општествено. На организациско и општествено ниво, законите, регулативите и надзорот, можат да влијаат на намалување на нелегалните активности, потенцијалните етички проблеми.

Работната (деловната) етика ги мотивира менаџерите да ги исполнуваат и почитуваат поставените правни, индустриски регулативи и барања да ја обликуваат организациската култура така што нема да има простор за корумпирани и неетички практики. Во идеален случај, организациската култура не треба да се соочува со вакви процеси бидејќи покрај имиџот на организацијата, негативи импликации се создаваат и на самата земја во која постои организацијата, а со тоа ја прави помалку привлечна за потенцијалните инвеститори.<sup>86</sup>

Постапувањето правилно според етичките прописи е важно за организацијата, за вработените, за корисниците, како и за окружувањето. За компаниите и вработените постапувањето според законските и етичките прописи значи зачувување на значајни суми пари кои инаку би биле дадени за судови, спорови и кражби.<sup>87</sup>

Постојат базични стандарди во светот кои ги диктираат погрешните или неетичките бизнис практики. На пример, небезбедните работни услови, генерално, се сметаат за неетички бидејќи се загрозуваат животите на вработените. Постоенето само на еден излез од организацијата во одредени вонредни состојби, како, на пример, пожар, може да предизвика вработените да бидат заробени и да не можат да реагираат брзо поради тоа што постои само еден начин. Иако некои бизнис практики насекаде во светот се сметаат за неетички, сепак сèуште постојат исклучоци од правилата и истите постојат.

Во денешната ера на технологија и интензивен комуникациски систем, организациите кои практикуваат неетички бизнис практики или не ги почитуваат етичките правила во однос на нивните вработени, денес брзо се идентификувани и глобално претставени.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup>S. M. Byars, K. Stanberry, Business Ethics, Rice University, Houston, Texas, 2018 p. 150.

<sup>87</sup>J. W. Weiss, Business ethics, A stakeholder and issues management approach, sixth edition, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2014, p. 18.

<sup>88</sup>Извор: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/ethics-and-organizational-behavior/45114>.

Спроведувањето на бизнис етичка програма се обезбедува јасна насока и распоред на вработените како да работат секојдневно придржувајќи се на законите и етичките вредности. Со тоа се намалуваат трошоците на организацијата. Со ова им се даваат инструкции на вработените во врска со наддавањата и тендерите, како да се склучуваат договори, како да се користат доверливите информации, како да се избегне конфликтот на интереси и како да се соочуваат со клиентите, добавувачите и конкурентите. Спречувањето на мито, коруптивно однесување и други форми на противзаконско дејствие може многу да ја чини организацијата. Целокупната цена е вклучување на напор и време за работа со службените лица и нивно информирање како да се справат со изнуда и уцена. Доколку претпријатието се соочи со вакви проблеми, цената која треба да ја плати е, пред сè, нарушување на неговиот углед, репутација и во крајна дистанца, намалување на учеството на пазарот.

За жал, организацијата честопати е злоупотребувана од нејзините вработени. Мамене со картичките за чекирање на работното време, присвојување на материјали и алатки, па сè до проневера со финансиските фондови се значителни загуби кои може да ги претрпи организацијата. Програмата за работна етика е создадена за да воспостави стандарди и процедури со кои ќе се открие и спречи нарушување на довербата на организацијата кај своите вработени. Помеѓу овие процеси се воспоставуваат и начини за заштита на средствата на претпријатието преку системи на пописи, ревизија и механизми за известување. Сепак, е потребно чувството за лојалност и посветеност од страна на вработените да не биде нарушено, но овие системи се начин организацијата да се заштити себеси од нелојалните вработени.<sup>89</sup>

Организацијата секогаш е должна етички, а во некои случаи и законски, да биде одговорен работодавач. Тоа ќе го постигне со обезбедување на сигурни работни услови, соодветни компензации за потрошеното време и вложените напори за извршување на организациските барања, почитување и еднаквост помеѓу вработените и почитување на нивната приватност. Менаџерите е

---

<sup>89</sup>A publication of the Good Governance Program”, Business ethics : a manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies, U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, 2004, p.25.



потребно да бидат етички лидери кои ќе бидат претпоставени и кои ќе сакаат и ќе претставуваат модели кои треба да бидат следени.

Паричната заработка,секогаш во помала или поголема мера, е во контрадикторна врска со личните чувства и моралот. Многу менаџери покажуваат цинизам помеѓу моралот и управувањето со организацијата.

Во последните години е пробиен т.н. „кинески сид“ кој традиционално постои во дискусијата меѓу управувањето со организацијата и личниот морал. Додека на етичките стандарди во минатото се придржувале само неколку лидери, денес етичката тематика е присутна во сите сфери.

Интегритетот во деловната етика бара да се придржуваме на голем број важни и често спротивставени вредности и силата, личниот морал и организациските интереси да се доведат до еден баланс. Конкретно ги ставаме во спој неспорните човечки искушенијата што ги наметнуваат парите и моќта. Доколку се додадат и организациските фактори, кои со себе носат извршување на одредени одлуки и обврски, реалноста на етичката практика постои можност да биде нарушена. Но, самата личност, доколку има свој сопствен интегритет и карактер и е стабилна професионална личност, овие карактеристики можат да претставуваат куршуми во борбата против неморалните и неетички предизвици.<sup>90</sup>

Менаџерите се соочуваат со голем број на морални и етички дилеми и предизвици со кои е потребно да се справат, а истовремено да се придржуваат на личните ставови околу искреноста, почитување на останатите работници, исполнување на зададените ветувања и работење во најдобар интерес на организацијата. Во продолжение наведуваме дел од познати етички дилеми со кои менаџерите се соочуваат во секојдневието:<sup>91</sup>

- 1) прикривање и неточно претставување на состојбата и извештаите при контролни постапки;
- 2) свесно зголемување на предноста на некој бизнис план за да се добие потребната финансиска поддршка;
- 3) тврдења кои можат да придонесат за донесување на погрешни заклучоци;

---

<sup>90</sup>S. Elakovich, Poslovnaetika I komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 172-177.

<sup>91</sup>S. Elakovich, Poslovnaetika I komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 177-178.

- 4) неисполнување на дадените ветувања или непочитување на договорените услови и рокови;
- 5) производи и услуги со лош квалитет, непочитување на вработените на работното место;
- 6) слепо покорување на авторитетот без оглед на тоа колку е неетички;
- 7) жртвување на невините и беспомошните за да се постигнат одредени цели;
- 8) склопување на партнерски односи со сомнителни страни, но со добра материјална причина;
- 9) лажење на вработените давајќи им непотполни или информации кои посакуваат да ги слушаат, а се невистинити.

Должината на овој список е голема и истата може да се надополнува. Ова не се ретки проблеми со кои можеби се соочил само некој од менаџерите во својата професионална кариера. Ова се познати дилеми. Ова се ситуации очигледно се погрешни во зависност од условите или целите. Бледа е границата помеѓу погрешното и правилното дејствување.

Секоја организацијата треба да се стреми и да биде посветена на вршење на својата дејност со највисок степен на етичките стандарди, интегритет и усогласеност со важечките прописи и закони. Етичкото однесување во извршување на организациските активности претставува потреба со цел организацијата да ја покаже својата заложба во секоја фаза на деловниот однос да постапува етички и професионално и да се воздржува од активности кои би го загрозиле имиџот и репутацијата на организацијата.

## **2.5 Појава на можни стресни ситуации и справување со истите**

Стресот е можност или закана што луѓето ја сметаат за важна и со која личноста се соочува со неизвесност, односно смета дека не може да се справи ефикасно. Во оваа дефиниција се презентирани неколку значајни аспекти на овој поим.

Прво, стресот може да се доживее поради некои ситуации или, пак, закани со кои се соочува работникот. Можностите, односно ситуациите кои ѝ се укажуваат на личноста, можат да бидат од големо значење за неа, како, на пример, учење на нови вештини или, пак, нова работна позиција, може да биде

стресно за личноста која смета дека нема да може да се вклопи во работниот шаблон.Заканите, од друга страна, се нешто што може да ѝ наштетат на личноста.Како, на пример,кога организацијата ја намалува работната сила, вработените се плашат за своето работно место,а со тоа и за својата финансиска сигурност,психолошка благосостојба и кариерен развој.

Вториот аспект се однесува на она што е важно за поединецот независно дали станува збор за некоја прилика или, пак, закана.Се подразбира аспект кој има потенцијал да влијае врз благосостојбата на поединецот кој поради некоја причина може да претставува пресвртница во животот,па затоа самата личност ја категоризира како важна.Кај личноста, која се соочува со нова можност или закана која е важна за неа,се раѓа стресот од можноста работите да не бидат ефикасно извршени.И на крајот, во зависност од перцепциите на луѓето за промената на работното место имаме можност за ново учење и напредување во кариерата,додека, од друга гледна перспектива, може да претставува закана од можен неуспех.<sup>92</sup>

Оние вработени кои се изложени на стрес,се помалку продуктивни, мотивирани и ефективни.Стресот може да биде предизвикан од работното место или, пак, од приватниот живот.Организацијата не може да ги заштити вработените од стресот надвор од работното место,но затоа може да влијае на стресот кој се јавува во нејзините граници.Добриот менаџмент и добрата координација на работите се главни форми за превентива од стресни состојби.Но, доколку вработените веќе работат во стресни ситуации, менаџментот треба да биде свесен и да знае како да им помогне.Како главни извори на стрес ги наведуваме следните:<sup>93</sup>

1)*работните задачи*,доколку вработениот чувствува дека се еднолични, нестимулирачки и бесмислени задачите и непријатните барања;

2)*обемот на работа и работното темпо*, доколку вработениот чувствува дека има премногу работни задолженија или, пак, немање на работа воопшто,работа под притисок и со определен рок;

---

<sup>92</sup>J.M.George,G.R.Jones,Understanding and managing organizational behavior,Pearsoneducation,New Jersey,2012,p.247.

<sup>93</sup>L.Stavroula,A.Griffiths,T.Cox,, Workorganization&Stress (Protectingworkers' health series;no.3, WorldHealthOrganization,2005,p.6-7.

3) *работните часови*, доколку вработениот чувствува дека се во стриктен и нефлексибилен временски распоред, има долги часови на работа и никаква социјализација, непредвидлив крај на работното време и лоши работни смени;

4) *учеството и контролата*, доколку вработениот чувствува дека нема удел во донесувањето на организациските одлуки, има недостаток на контрола во работните методи, лошо темпо и тешки работните саати;

5) *кариерниот развој, статусот и платата*, доколку вработениот чувствува дека има несигурна работна позиција, недостаток на можности за напредување или е недоволно квалификуван за работата и има нејасен и нефер систем на напредување;

6) *улога во организацијата*, доколку вработениот чувствува дека има непрецизирана улога, конфликтни улоги во една иста работа, одговорност за останатите, постојано справување со останатите луѓе и нивните проблеми;

7) *интерперсонални врски*, доколку вработениот чувствува дека владее несоодветен надзор, лоши односи со соработниците, малтретирање, вознемирување и насилство на работното место, изолирана работа, непостоењето на процедури за справување со проблеми или жалби;

8) *организациска култура*, доколку вработениот чувствува дека постои слаба комуникација, слаб менаџмент и нејасно дефинирани организациски цели.

Стресот различно се рефлектира кај сите вработени. Стресот на работното место може да предизвика невообичаено и нефункционално однесување кое може да предизвика проблеми со менталното здравје.

Постојат различни симптоми кои се јавуваат во стресни ситуации. Нивната манифестација зависи од типот на личноста. Последиците од стресот не се јавуваат со еднаков интензитет и немаат исто времетраење кај секого. Овие последици се:<sup>94</sup>

*Физиолошки последици* кои се јавуваат доколку индивидуата е изложена на високо ниво на стрес во текот на денот. Неможноста за спиење во текот на ноќта е една од последиците на стресот. Други физиолошки последици

---

<sup>94</sup>J. M. George, G. R. Jones, Understanding and managing organizational behavior, Pearson education, New Jersey, 2012, p. 250-252.

се: прекумерно користење на цигари, испотени дланки, тресење, зголемена срцева работа, зголемен крвен притисок, главоболка, мачнина, болки во грбот, па сè до срцев удар. Врската помеѓу стресот и физиолошките последици е динамична бидејќи две различни страни можат да го искушат истото ниво на стрес, но да има различни импликации врз нивните тела.

*Психолошки последици*, од стресот се манифестираат преку: стресни чувства и емоции, кои можат да се движат од лошо расположение, загриженост, вознемиреност, бес до анксиозност. Вработените кои се изложени на високо ниво на стрес се негативни, имаат негативен поглед кон нивната работа и кон самата организација и како резултат на тоа не се задоволни од работата и не покажуваат организациска приврзаност. Вработените се чувствуваат потценети, губат контрола над работите и им се намалува самодовербата. Ова им се пренесува и на персоналниот живот, а излезот го гледаат во напуштање на организацијата.

*Организациски последици* на стрес се оние кои укажуваат дека, обично, стресот може да биде набљудуван како позитивна и негативна појава. Како позитивна појава може да влијае на подобрувањето на нивото на мотивацијата кај вработените и на нивните перформанси. На пример, доколку на вработените им се зададе одредена цел која ќе ја исполнат, ќе бидат дополнително парично наградени, ова, нормално, ќе предизвика стресни ситуации, но со позитивна насока. Преголема изложеност на стрес може негативно да влијае на перформансите. На пример, вработените кои се анксиозни во изнесување на своето мислење пред останатите се соочуваат со негативен стрес иако, можеби, истите ја имаат најдобрата идеја или, пак, решение.<sup>95</sup>

Стресот на индивидуално ниво може да биде намален преку: вежбање, време за опуштање и одмор, ефикасно управување со времето, посета на групи за поддршка и слично.

Доколку голем дел од вработените во организацијата работат под стрес, оваа организација се смета дека не е добра и претставува нездраво окружување за нив. Стресот на работното место може да влијае на организацијата преку: зголемување на отсуството од работа и на вработени кои

---

<sup>95</sup> J. M. George, G. R. Jones, *Understanding and managing organizational behavior*, Pearson education, New Jersey, 2012, p. 248-250.

бараат нови работни средини, намалување на посветеноста, перформансите и продуктивноста, зголемување на небезбедни работни практики и инциденти, зголемување на жалбите од клиентите, можност за нелегални дејствија од страна на вработените и, на крај, загрозување на организацискиот имиџ.

Организацијата само по себе е извор на различни типови на ризик и стрес. Добрата организациска култура е потребно да ги лоцира и да се справи со ризик факторите. Па така, вработените треба да имаат јасни информации за структурата, целите и практиките на организацијата. Знаењето, способностите и вештините на вработените треба да одговараат на потребните на работата. Секој од кандидатите треба да биде информиран за работните барања и кои се очекувањата од неговите залагања. Доколку ефикасниот супервизор воочи дека вработените се соочуваат со постојан стрес на работното место, потребно е да го утврди изворот и да преземе мерки за негово надминување. На пример, доколку вработените треба да усвојат нови технологии на работа, помош може да им се пружи преку воведување на дополнителна обука со која ќе можат да се премостат потешкотиите на кои наишле вработените. Треба да разговара со вработените, да ги ислуша и да им даде до знаење дека нивниот збор е важен и ќе биде испочитуван.

Несомнено, не постои организациско окружување во кое вработените не се изложени на стрес. Затоа една од главните вештини на организациската култура е да пронајде начин како да управува во стресни ситуации и стресни реакции.

Стресот на работното место е вистински предизвик и за вработените и за самата организацијата. Сè повеќе се зборува за негативните ефекти од стресот на работното место и се зголемува свесноста за овој проблем. Организациска култура со присуство на постојани стресни ситуација може да предизвика штетен ефект врз имиџот на организацијата. Од претпоставените се бара да ги воочат и да преземат чекор кон нивно редуцирање. Способноста со справување на стресот може да направи голема разлика помеѓу успехот или лошите резултати на работното место. Добриот биланс помеѓу приватниот и професионалниот живот е темел на успех на секој работник. Нарушувањето на оваа рамнотежа влијае на личноста таа да биде несреќна или неисполнета како на работното место, така и надвор од организацијата.

## Глава 3. Емпириско истражување

Претходно обработените теоретски аспекти на организациското однесување, овозможува да се направи и емпириско истражување, каде што може да се согледа реалната состојба на работењето на организациите за периодот на истражување.

### 3.1. Методологија на истражувањето

За да постигнеме поголема прецизност, во овој научно истражувачки труд користевме соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето, потоа се поставија основна и помошни хипотези, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

#### 3.1.1. Оправданост, предмет на истражување

Оправданоста на ова истражување произлегува од самиот факт што преку скенирање на моменталната состојба на неколку организации, може да се согледа како организациското однесување влијае врз сликата на организацијата, како и можноста за подигнувањето на нејзиниот имиџ, а со тоа и на нејзиниот успех во работењето.

Предмет на ова теоретско и емпириско истражување претставува препознавањето на правилното организациско однесување во современи услови на менаџирање, како и развивање на етичка култура и поволна работна клима во организацијата.

#### 3.1.2. Цели на емпириското истражување

Основна цел на ова истражување е согледување на влијанието на организациското однесување врз успешното работење на организациите, дали постои задоволство кај вработените и дали се применува правилно организациско однесување во истражуваниите организации.

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека примената на правилно организациско однесување во организациските субјекти овозможува поволна работна клима, а со тоа и подигнување на имиџот на организациите.

Сигурно дека врз основната хипотеза особено влијание имаат исполнувањата на следниве поединечни хипотези:

- Доколку менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, сигурно во организацијата ќе владее вистинска организациска култура.

- Доколку во работната организација владеат пријатни односи на заемно почитување и разбирање, тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациска култура на организацијата.

- Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе се одликува со позитивен имиџ.

### 3.1.3. Методи на истражувањето

Базата на тероретскиот материјал е од книги, литература, публикации, веб страници, онлајн библиотеки, додека емпириското истражување беше спроведено преку анкетирање со претходно обликуван анкетен прашалник преку кој ќе се осознае реалната слика во неколку организации од аспект на организациското однесување.

При истражувањето се користени квантитативните и квалитативните методи на истражување, особено: анализата, анкетата, статистичката обработка на податоците и компарацијата.

Истражувањето беше спроведено преку анкетни прашалници во текот на месец јуни и јули 2019 година. Анкетните прашалници беа пополнети од вработени во одредени организации во Штип, Скопје и Струмица.

Анкетниот прашалник претставува основна алатка при спроведување на анкетите. При креирањето на прашалникот беа земени во предвид информациите кои сакавме да ги добиеме од испитаниците во однос на



организациското однесување. Прашањата беа јасно формулирани во однос на содржината, беа користени едноставни, недвосмислени зборови и притоа беа понудени три можни одговора: „Да“, кога испитаникот пројавува позитивен став во однос на прашањето, „Не“ доколку истиот не дава потврден одговор во однос на одредени прашања и опцијата „Без одговор“, како алтернатива со која испитаникот не сака да го искаже своето мислење или, пак, едноставно во моментот не може да даде ниту согласност, ниту, пак, да го отфрли. Прашалниците беа поделени на две групи категории во организацијата, како што утврдивме и во теоретскиот дел потребно е да ги согледаме двете страни во една ситуација. Затоа истите прашања, со мали модификации за да се прилагодат на испитуваните страни, беа поделени на менаџерите во организациите и на вработените. Прашалниците беа анонимни, со цел да се постигне поискрен пристап во одговарање на истите и без притисок да се дадат подобри одговори по одделни прашања. Времетраењето не беше конкретно дефинирано со цел да можат подобро да се согледаат и анализираат прашањата и да имаат време за размислување во однос на одговорот кој ќе го заокружат.

Во нашиот случај беа поделени 35 анкетни прашалника на менаџерите, од кои на сите прашања одговорија 33 менаџери и 100 анкетни прашалници на вработените од кои со сите одговори беа комплетирани 89 анкетни прашалници.

При емпириското истражување искористен е  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени.

Како еден од најчесто применуваните тестови  $\chi^2$ -тестот се користеше за испитување на разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup>Мицески Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип, стр. 154-191.

**Табела 1: Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници**

**Table 1: Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно?	да	28	85%	54	61%
	не	1	3%	9	10%
	без одговор	4	12%	26	29%
	вкупно	33	100%	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 14,900</b> <b>C = 0,263</b>					
2. Дали во работната организација владеат пријатни односи на заемно почитување и разбирање?	да	29	88%	57	64%
	не	1	3%	16	18%
	без одговор	3	9%	16	28%
	вкупно	33	100%	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 17,292</b> <b>C = 0,282</b>					
3. Дали менаџерот се одликува со правилно организациско однесување и служи како пример кој треба да се следи?	да	28	85%	55	62%
	не	2	6%	16	18%
	без одговор	3	9%	18	20%
	вкупно	33	100%	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 13,760</b> <b>C = 0,254</b>					
4. Дали сметате дека во Вашата организација реално се ценети знаењето и способностите на вработените?	да	30	97%	54	61%
	не	0	0%	16	18%
	без одговор	3	3%	19	21%
	вкупно	33	100%	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 28,944</b> <b>C = 0,356</b>					

5. Дали во Вашата организација владее вистинската (посакувана) организациска култура?	да	27	82%	57	64%
	не	2	6%	13	15%
	без одговор	4	12%	19	21%
	вкупно	33	100%	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 8,243</b>					
<b>C = 0,199</b>					
6. Дали сметате дека во Вашата организација се применуваат колегијални/фер односи?	да	29	88%	58	65%
	не	1	3%	12	13%
	без одговор	3	9%	19	21%
	вкупно	33	100%	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 14,922</b>					
<b>C = 0,263</b>					
7. Дали сметате дека раководителите и вработените во Вашата организација се одликуваат со етичност и совесност?	да	26	79%	52	58%
	не	2	6%	18	20%
	без одговор	5	15%	19	21%
	вкупно	33	100%	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 11,706</b>					
<b>C = 0,235</b>					
8. Дали сметате дека менаџерот навремено се справуваат со пројавените проблеми и стресни состојби во организацијата?	да	31	94%	51	58%
	не	0	0%	19	21%
	без одговор	2	6%	19	21%
	вкупно	33	100%	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 38,750</b>					
<b>C = 0,403</b>					
9. Дали сметате дека се преферира правилен однос помеѓу претпоставени и подредени лица во Вашата организацијата?	да	29	88%	57	64%
	не	1	3%	14	16%
	без одговор	3	9%	18	20%
	вкупно	33	100%	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 16,565</b>					
<b>C = 0,277</b>					

10. Дали сметате дека е потребно во Вашата организацијата да се развива деловна (работна) етика која ќе служи за пример во и надвор од организацијата?	да	32	97%	81	91%
	не	0	0%	1	1%
	без одговор	1	3%	8	8%
	вкупно	33	100%	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 3,458</b>					
<b>C = 0,130</b>					

Заради појасно согледување на одговорите на испитуваните менаџери и вработени и нивното содејствување или несодејствување, секое прашање ќе биде посебно анализирано во поглавјето кое следи.

### 3.2 Резултати од емпириското истражување

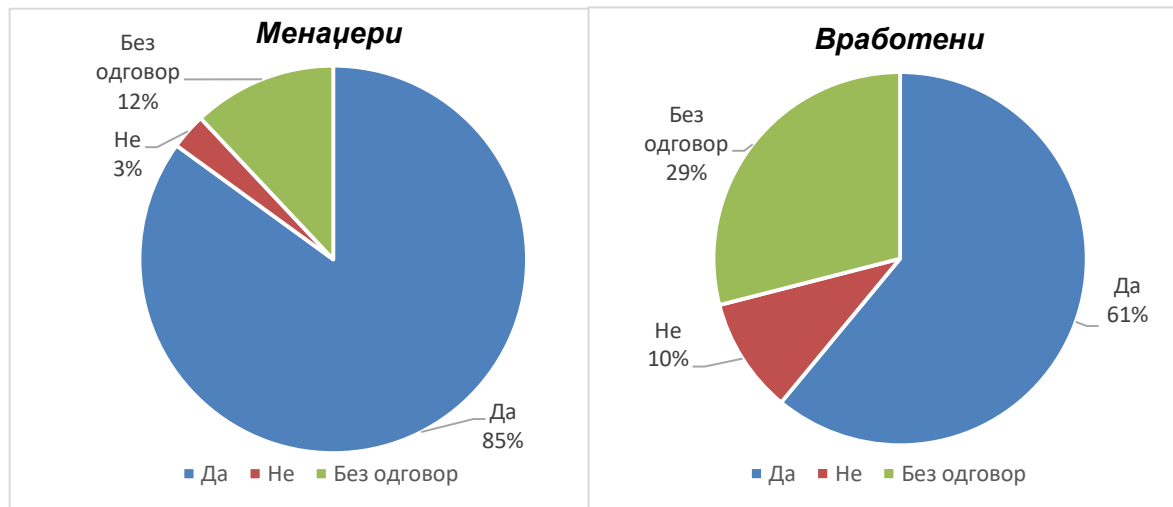
Подолу следи табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци од сите прашања што се предмет на ова истражување, како и поединечно толкување на истите.

*Првото прашање* гласеше: Дали сметате дека менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно?

Табела 1.1 Дадени одговори по првото прашање  
Table 1.1 Answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно?	да	28	85	54	61
	не	1	3	9	10
	без одговор	4	12	26	29
	вкупно	33	100	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 14,900</b>					
<b>C = 0,263</b>					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон кој следи:



Графикон бр.1 Дадени одговори по првото прашање  
Chart No.1 Answers to the first question

На првото прашање 85% од менаџерите во испитуваните организации, сметаат дека истите се одликуваат со знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, 3% од нив одговориле негативно, додека пак 12 % останале без одговор.

Додека, пак, 61% од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери се одликуваат со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, 10 % се изјасниле негативно, а 29 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 14,900 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,263 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерите се одликуваат со знаење, визија, пријатен однос со

вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените.Најголемиот дел од испитуваните менаџери одговориле потврдно, а додека, пак, поголемиот број од вработените не мислат така. Оттука, можеме да кажеме дека во однос на првото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза ниту првата поединечна хипотеза која гласеше: Доколку менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, сигурно во организацијата ќе владее вистинска организациска култура.

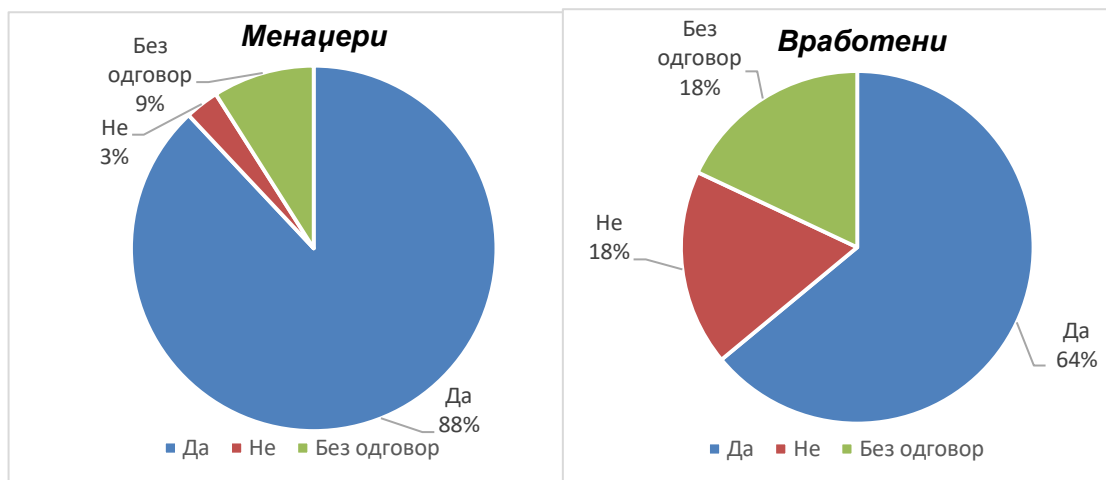
*Второ прашање гласеше: Дали во работната организација владеат пријатни односи на земно почитување и разбирање и дали тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакуваната организациска култура на организацијата?*

Табела 2. Дадени одговори по второто прашање

Table 2. Answer to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање и дали тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакуваната организациска култура на организацијата?	да	29	88	57	64
	не	1	3	16	18
	без одговор	3	9	16	18
	вкупно	33	100	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 17,292</b> <b>C = 0,282</b>					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон кој следи:



Графикон 2. Дадени одговори по второто прашање

Chart 2. Answers to the second question

На второто прашање 88% од менаџерите во испитуваните организации сметаат дека во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање и тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакуваната организациска култура на организацијата, 3% од нив одговориле негативно, додека, пак, 9 % останале без одговор.

Од друга страна, пак, 64% од вкупните испитувани вработени сметаат дека во работната организација владеат пријатни односи на земно почитување и разбирање и тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакуваната организациска култура на организацијата, а 18 % се изјасниле негативно и 18 % без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 17,292 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,282 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали сметаат дека во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање и истото влијае позитивно врз градење на

посакувана организациската култура на организацијата, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџери одговориле потврдно, а додека, пак, несоодветен дел од вработените не мислат така. Оттука, можеме да кажеме дека во однос на второто прашање не е задоволена ниту основната хипотеза, ниту втората поединечна хипотеза која гласеше: Доколку во работната организација владеат пријатни односи на земно почитување и разбирање, тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата.

*Третото прашање беше поставено на следниов начин: Дали менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност?*

Табела 3. Дадени одговори по третото прашање

Table 3. Answers given on the third question

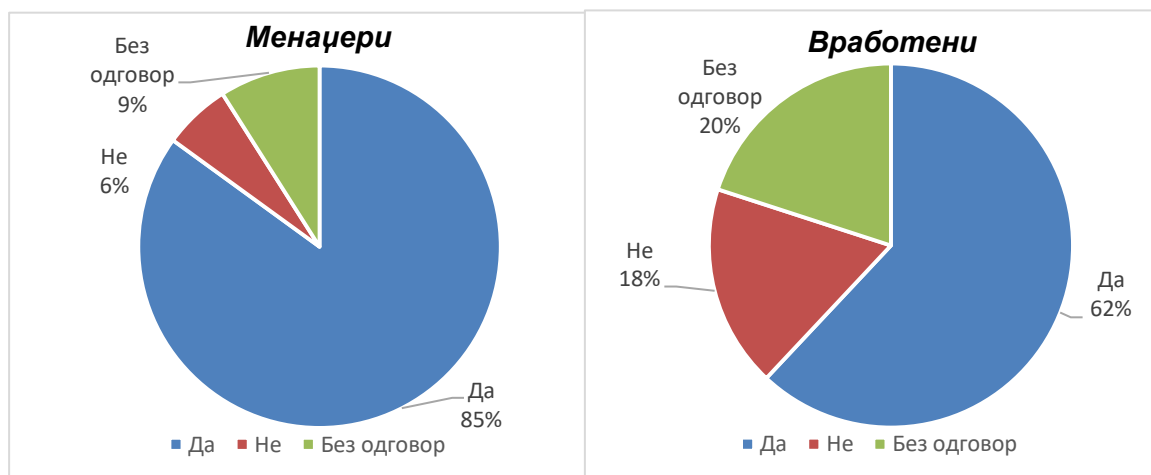
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност ?	Да	28	85	55	62
	не	2	6	16	18
	без одговор	3	9	18	20
	вкупно	33	100	89	100%
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 13,760</b> <b>C = 0,254</b>					

На третото прашање 85% од менаџерите во испитуваните организации сметаат дека и менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, 6% од нив одговориле негативно, додека пак 9 % останале без одговор.

А, пак, 62% од вкупните испитувани вработени сметаат дека менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, 18 % се изјасниле негативно , а 29 % останале без одговор.



Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон кој следи:



Графикон 3. Дадени одговори по второто прашање  
Chart 3. Answers given on the third question

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 13,760 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што можеме да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,254 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџери одговориле потврдно, а додека, пак, поголемиот број од вработените не мислат така.

Оттука, може да се каже дека во однос на третото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза ниту третата поединечна хипотеза која гласеше: Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе се одликува со позитивен имиџ.

За четвртото прашање кое гласеше: *Дали сметате дека во вашата организација реално се ценети знаењето и способностите на вработените?*, врз основа на анализата и на податоците по  $\chi^2$ тестот, резултатите се прикажани во табелата 4 и на графиконот на слика 4.

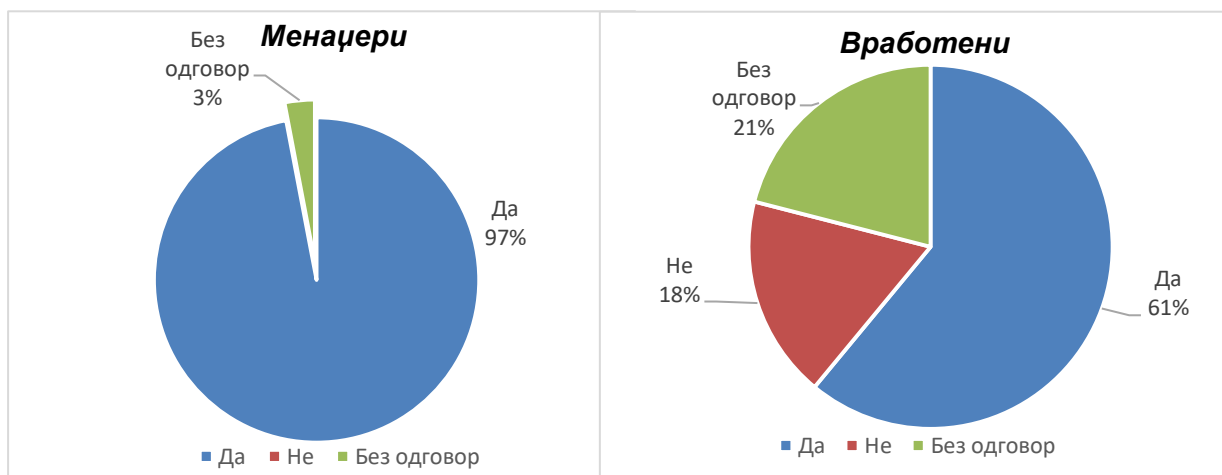
Табела 4. Дадени одговори по четвртото прашање

Table 4. Answers to the fourth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали сметате дека во Вашата организација реално се ценети знаењето и способностите на вработените?	да	30	97%	54	61%
	не	0	0%	16	18%
	без одговор	3	3%	19	21%
	вкупно	33	100%	89	100%

**Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 28,944**  
**C = 0,356**

Следи графички приказ:



Графикон 4. Дадени одговори по четвртото прашање

Chart 4. Answers to the fourth question

На четвртото прашање 97% од менаџерите во испитуваните организации, сметаат дека во организацијата реално се ценети знаењето и способностите на вработените, никој од нив не одговориле негативно, додека пак 3% останале без одговор.

А, пак, 61% од вкупните испитувани вработени сметаат дека во нивната организација реално се ценети знаењето и способностите на вработените, 18 % се изјасниле негативно, а 21% останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 28,944 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што можеме да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,356 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Во однос на тоа дали во организацијата реално се ценети знаењето и способностите на вработените, постојат разлики во исказите на испитуваните страни. Најголемиот дел од испитуваните менаџери ја потврдиле оваа теза, додека, пак, добар дел од вработените не мислат така.

Оттука, може да се каже дека во однос на четвртото прашање не е задоволена основната хипотеза, која гласеше: Примената на правилно организациско однесување во организациските субјекти овозможува поволна работна клима, а со тоа и подигнување на имиџот на организациите, како и првата помошна хипотеза според која менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, сигурно во организацијата ќе владее вистинска организациска култура, каде врз основа на одговорите на вработените заклучивме дека не се реално ценети знаењето и способностите во организацијата.

Доколку вработените сметаат дека знаењето и способностите во организацијата не се доволно ценети, значи дека тие имаат намалена мотивација за работа, вработените не се стимулирани, сметаат дека нивниот потенцијал не е препознат, ниту искористен. Ова може да има сериозни импликации врз имиџот на организацијата, во прв план со споделување на ова мислење на вработени со останатите надвор од организацијата, како и со

фактот што овие вработени можат лесно да ја напуштат организацијата и да си бараат организациска средина во која ќе бидат повеќе ценети.

*Петтото* прашање е поставено на ист начин и за вработените и за менаџерите и тоа гласи: *Дали во Вашата организација владее вистинска (посакувана) организациска култура?* Одговорите на прашањето се претставени табеларно и графички.

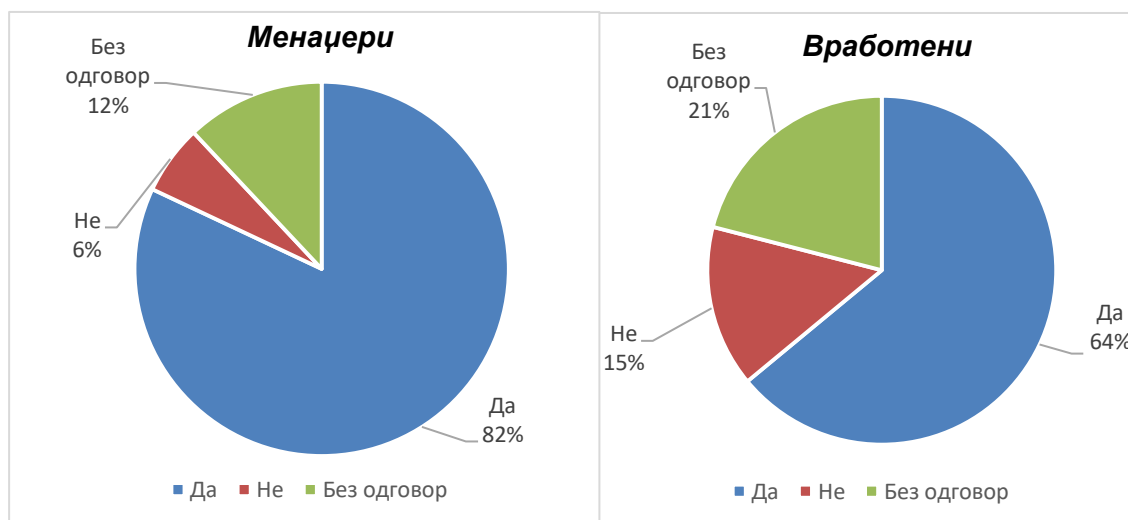
Табела 5. Дадени одговори по второто прашање

Table 5. Answers to the fifth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали во Вашата организација, владее вистинска (посакувана) организациска култура?	Да	27	82%	57	64%
	не	2	6%	13	15%
	без одговор	4	12%	19	21%
	вкупно	33	100%	89	100%

**Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 8,243**  
**C = 0,199**

Во продолжение следи графички приказ:



Графикон 5. Дадени одговори по петтото прашање

Chart 5. Answers to the fifth question

Од добиените резултати по петтото прашање се гледа дека 82% од менаџерите сметаат дека во организацијата владее вистинска организациска култура, 6% дале негативен одговор, додека 12% не дале одговор. Во однос на вработените, 64% сметаат дека работата во организација во која се практикува вистинска организациска култура, 15% од нив не се согласуваат, а 21% останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 8,243 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што можеме да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,199 што повторно укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од погоре изнесените податоци, па и од пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во однос на поставеното прашање: „Дали во Вашата организација владее вистинска (посакувана) организациска култура?“ одговорите на ова прашање во однос на испитуваните организации не е на завидно ниво.

Оттука, може да се каже дека во однос на петтото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза, ниту првата помошна хипотеза која гласеше дека менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, сигурно во организацијата ќе владее вистинска организациска култура, ниту втората хипотеза според која: Доколку во работната организација владеат пријатни односи на заемно почитување и разбирање, тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакуваната организациска култура.

Во теоретскиот дел е дадена добра основа за значењето на организациската култура. Додека во однос на испитуваните организации и на испитуваните страни во моментот на спроведување на истражувањето, културната димензија која владее во овие организации, според одговорите, не е вистинската. Ова претставува сериозна ингеренција за која раководните тела во организациите треба да преземат соодветни мерки доколку сакаат да остварат успешност на долг рок.

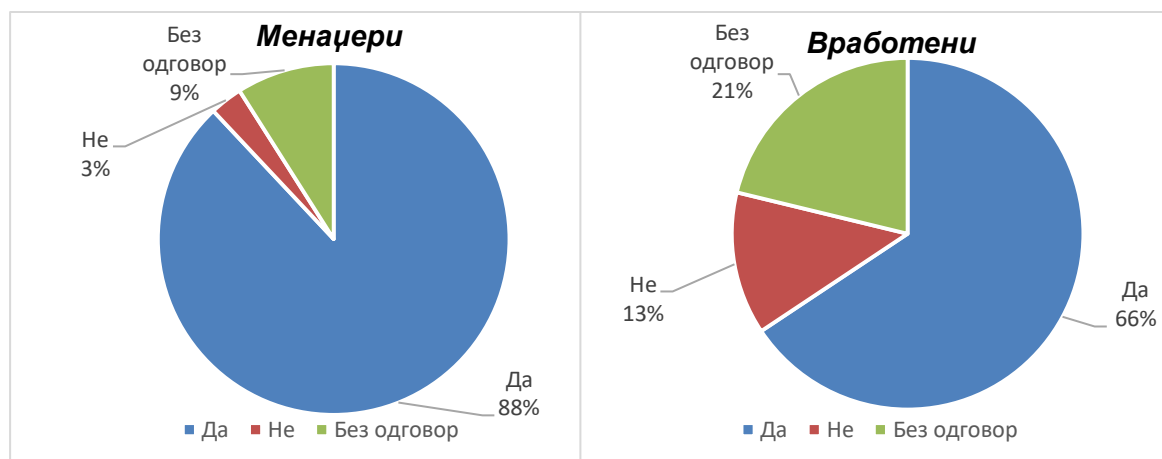
Прашањето број шестг ласеше: Дали сметате дека во Вашата организација се применуваат колегијални/фер односи?

Табела 6. Дадени одговори по шестото прашање  
Table 6. Answers to the sixth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали сметате дека во Вашата организација се применуваат колегијални/фер односи?	да	29	88%	58	66%
	не	1	3%	12	13%
	без одговор	3	9%	19	21%
	вкупно	33	100%	89	100%

**Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 14,922**  
**C = 0,263**

Следи графичкиот приказ:



Графикон 6. Дадени одговори по шестото прашање  
Chart 6. Answers given on the sixth question

По ова прашање пресметаната вредност на коефициентот на контингенција е (C)=0,263 и пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 14,922, што е поголема од табличната вредност.

Во 88% од менаџерите и 66% од вработените одговориле со „да“ на ова прашање. 3% од менаџерите и 13% од вработените сметаат дека не се применуваат колегијални/фер односи во организацијата, додека 9% од менаџерите и 21% од вработените не дале одговор по даденото прашање.

Бидејќи  $\chi^2$  има вредност 14,922 и е поголема од граничната вредност во таблицата, што во нашиот случај има вредност 5,991, доаѓаме до констатација дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат во однос на нивните ставови околку тоа дали се применуваат колегијални односи.

И овде не е задоволена основната хипотеза, како и втората поединечна хипотеза според која: „Доколку во работната организација владеат пријатни односи на земно почитување и разбирање, тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациска култура на организацијата.“

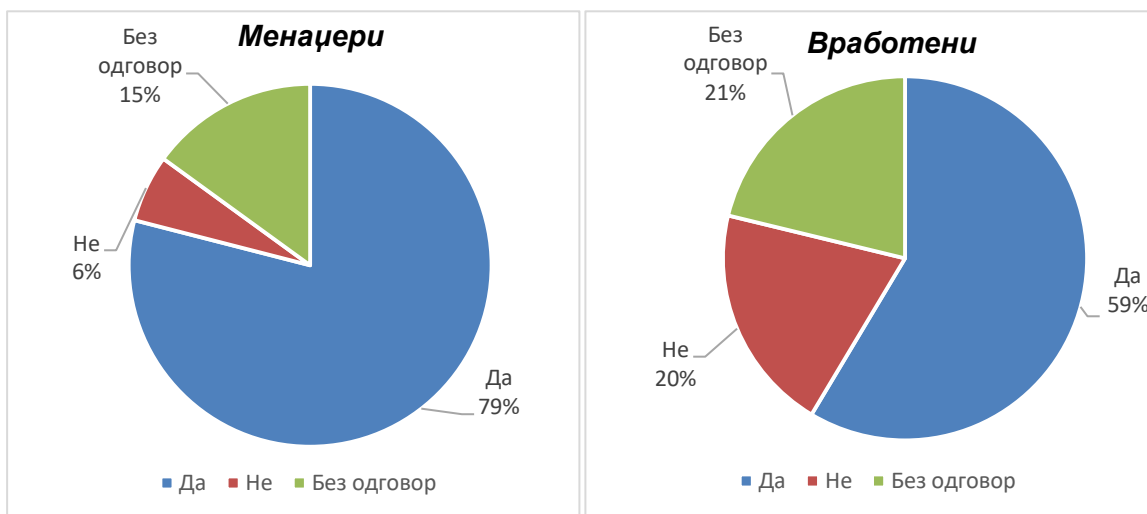
Во однос на седмото прашање има различни формулации за вработените и за менаџерите. За менаџерите гласи: *Дали сметате дека вработените во Вашата организација се одликуваат со етичност и совесност?*, а преформулацијата за вработените гласи: *Дали сметате дека раководителите во Вашата организација се одликуваат со етичност и совесност?*

Табела 7. Дадени одговори по седмото прашање

Table 7. Answers to the seventh question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали сметате дека раководителите и вработените во Вашата организација се одликуваат со етичност и совесност?	да	26	79%	52	58%
	не	2	6%	18	20%
	без одговор	5	15%	19	21%
	вкупно	33	100%	89	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 11,706 C = 0,235					

Следи графичкиот приказ:



Графикон 7. Дадени одговори по седмото прашање

Chart 7. Answers to the seventh question

Од обработката на одговорите од менаџерите и вработените се гледа дека 79% од менаџерите сметаат дека вработените се одликуваат со етичност и совесност, 6% одговориле спротивно, а 15% не дале одговор. Во однос на вработените 58% сметаат дека нивните раководители се одликуваат со етичност и совесност, 20% дале негативен одговор, а преостанатите 21% не дале ниту потврден, ниту негативен одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 11,706 со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не коинцидираат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,235 што укажува на ниско ниво на зависност помеѓу испитуваните страни. Оттука, можеме да кажеме дека во однос на седмото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза, ниту третата поединечна хипотеза според која: Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе се одликува со позитивен имиџ.

Етичноста и совесноста се принципи и правила во чии рамки треба да се извршуваат активностите и на вработените и на менаџерите. Ваквите резултати од анкетите обезбедија информации според кои е потребно да се унапредат и



генерираат модели на професионална етика како начин за одржување и зачувување на добриот имиџ на организациите.

На ред е да ја согледаме фреквенцијата на одговорите во однос на прашањето број осум кое гласи: *Дали сметате дека во Вашата организација менаџерот навремено се справува со пројавените проблеми и стресни состојби во организацијата?* Во продолжение ги проследуваме табеларните и графичките прикази од анкетираниите изјави.

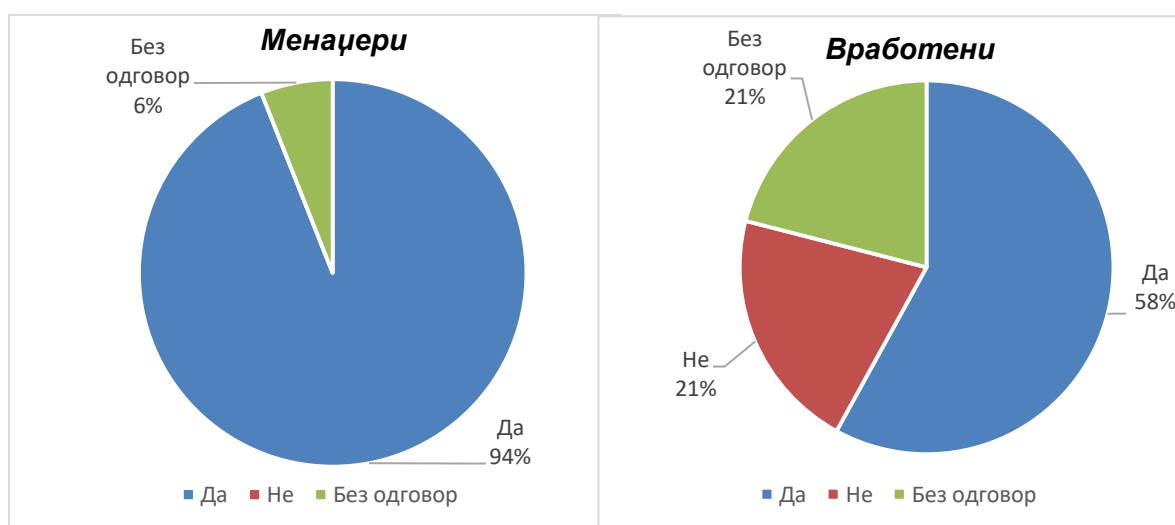
Табела 8. Дадени одговори по осмото прашање

Table 8. Answers to the eight question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали сметате дека менаџерот навремено се справува со пројавените проблеми и стресни состојби во организацијата?	да	31	94%	51	58%
	не	0	0%	19	21%
	без одговор	2	6%	19	21%
	вкупно	33	100%	89	100%

**Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 38,750**  
**C = 0,403**

Следи графичкиот приказ:



Графикон 8. Дадени одговори по осмото прашање

Table 8. Answers to the eight question

Во однос на ова прашање има солидни резултати во однос на мислењето на менаџерите кои сметаат дека навремено се справуваат со пројавените проблеми и стресни состојби во организацијата. Дури 94% од нив сметаат дека успешно ја извршуваат оваа задача, а само 6% не се сигурни во тоа, остануваат воздржани, односно не даваат одговор. За разлика од менаџерите, само 58% од вработените сметаат дека навремено се решаваат проблемите и стресните состојби, 21% даваат негативен одговор по ова прашање, а, исто така, и 21% не го произнесуваат своето мислење во однос на прашањето.

Со обработката на одговорите, вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 38,750 што е значително поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што можеме да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се истоветни. Коефициентот на контингенција изнесува 0,403 што укажува на умерена меѓузависност помеѓу тестираните варијабли.

Во однос на осмото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза, ниту втората поединечна хипотеза која гласеше: Доколку во работната организација владеат пријатни односи на земно почитување и разбирање, тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациска култура во организацијата.

Во организација, во која постојат проблеми и стресни состојби, за кои според вработените менаџерите не реагираат навремено, не може да се потврди постоење на посакувана организациска култура. Стресните состојби можат да ескалираат во посериозни конфликти, кои, пак, можат да создадат негативни последици врз имиџот на организацијата.

Добиените резултати по *деветтото* прашање кое гласи *Дали сметате дека во Вашата организација се преферира правилен однос помеѓу претпоставени и подредени лица?* беше формулирано за да се осознае организацискиот однос помеѓу припадниците на организацијата.

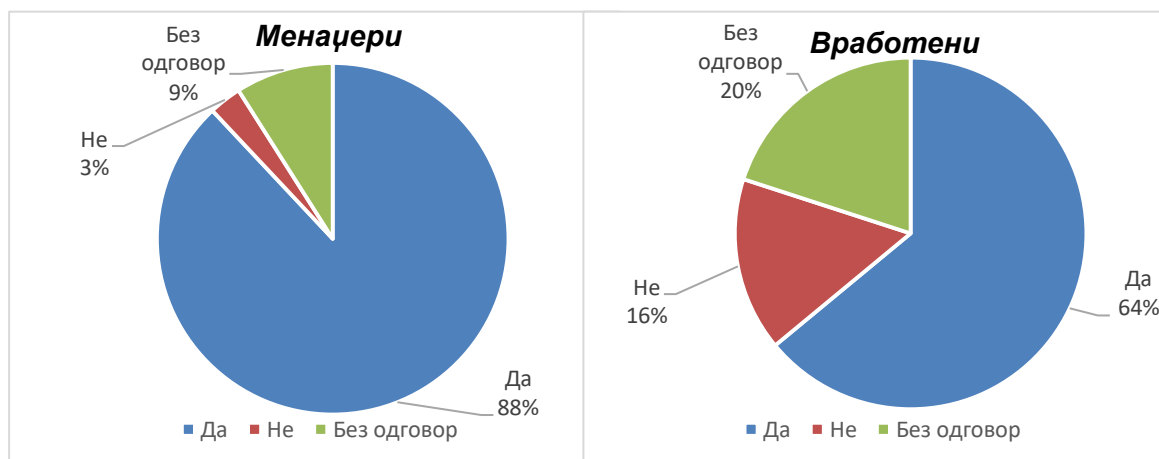
Табела 9. Дадени одговори по деветтото прашање

Table 9. Answers to the ninth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали сметате дека во Вашата организацијата се преферира правилен однос помеѓу претпоставени и подредени лица?	Да	29	88%	57	64%
	не	1	3%	14	16%
	без одговор	3	9%	18	20%
	вкупно	33	100%	89	100%

**Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 16,565**  
**C = 0,277**

Изгледот на графичкиот приказ е следниот:



Графикон 9. Дадени одговори по деветтото прашање

Chart 9. Answers given on the ninth question

Од самиот графички и табеларен приказ се гледа дека 88% од менаџерите одговориле со „да“ и сметаат дека се применува правилен однос помеѓу нив и нивните вработени, 3% дале спротивен одговор, додека 9% се определиле за „без одговор“. Од аспект на вработените, само 64% сметаат дека постои правилен однос помеѓу подредените и надредени лица во организацијата, 16% не се согласуваат, додека 20% ја заокружиле понудената опција „без одговор.“

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 16,565 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што можеме да заклучиме дека дадените одговори од страна на менаџерите и на вработените се разликуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,277 што на слаб интензитет на поврзаност помеѓу одговорите на испитаниците во улога на менаџери и на вработени.

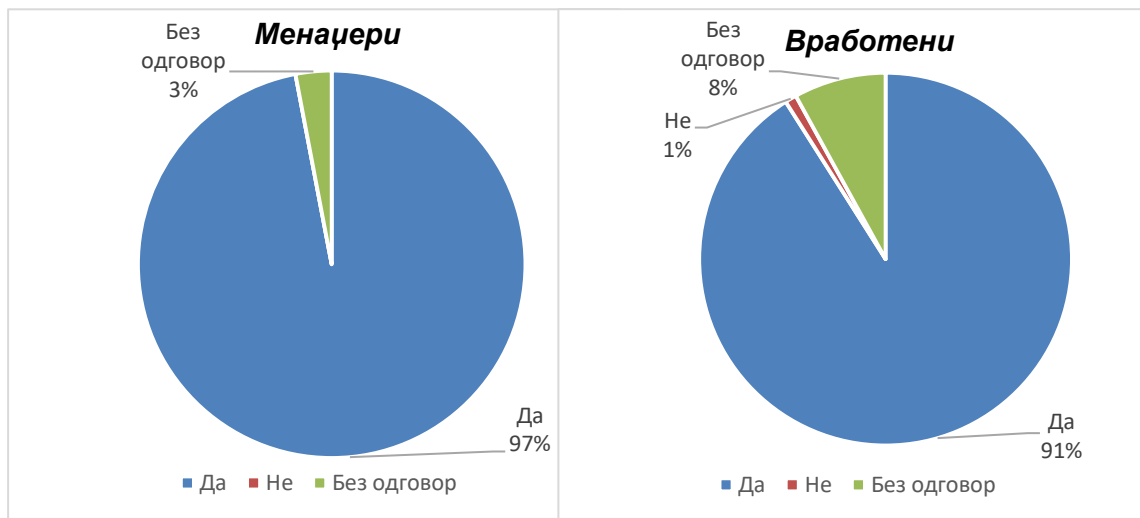
Доколку ги сумираме сите наведени податоци, се гледа дека во однос на прикажувањето на правилниот однос помеѓу претпоставените и подредените лица во организацијата, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Оттука, можеме да кажеме дека во однос на деветтото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза, ниту поединечната хипотеза според која: Доколку во работната организација владеат пријатни односи на заемно почитување и разбирање, тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градењето на посакуваната организациска култура на организацијата.

Целта на последното десетто прашање е да се утврди перцепцијата на организациските членови од аспект на деловната етика и истото гласи: *Дали сметате дека е потребно во Вашата организација да се развива деловна етика која служи за пример во и надвор од организацијата?* Резултатите се прикажани табеларно и графички.

Табела 10. Дадени одговори по десетото прашање  
Table 10. Answers to the tenth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали сметате дека е потребно во Вашата организацијата да се развива деловна етика која ќе служи за пример во и надвор од организацијата?	да	32	97%	81	91%
	не	0	0%	1	1%
	без одговор	1	3%	8	8%
	вкупно	33	100%	89	100%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 3,458 C = 0,130					

Следи графички приказ:



Графикон 10. Дадени одговори по десетото прашање  
Chart 10. Answers given to the tenth question

Табелата и графиконите покажуваат дека дури 97% од менаџерите сметаат дека е потребно да се развива деловна етика која ќе служи за пример во и надвор од организацијата, и само 3%, односно 1 испитаник, ја избрал понудената можност „без одговор“. Од аспект на вработените, 91% се изјасниле за потврден одговор, 1% со негативен, а 8% избрале „без одговор“.

Анализата на резултатите од прашањето: „Дали сметате дека е потребно во Вашата организација да се развива деловна етика која ќе служи за пример во и надвор од организацијата?“ покажа дека конечно можеме да дојдеме до констатација во која имаме блиски ставови. Пресметаната вредност на  $\chi^2$  во нашиот случај изнесува 3,458 што значи дека е помала од табличната вредност. Во овој случај исказите на менаџерите и на вработените се слични. Во нашиот случај имаме  $C=0,130$  бидејќи пресметаниот коефициент е поблиску до 0, меѓузависноста на анализираните варијабли е слаба.

Со ваквите одговори и размислувањата на испитаните групи се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: Доколку примената на правилно организациско однесување во организациските субјекти овозможува поволна работна клима, а со тоа и подигнување на имиџот на организациите, исто така се потврдува и третата поединечна хипотеза според која: Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе одликува со позитивен имиџ.

## **Заклучни согледувања по емпириското истражување**

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели, вредностите на  $\chi^2$  –тестот и коефициентот на контингенција, јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените.

Ваквата состојба се потврдува и со пресметаните вредности на  $\chi^2$  – тестот за сите прашања, кои се движат од 13,760 до 17,292 >5,991 таблична вредност, според кои заклучивме дека исказите на менаџерите и вработените не соодејствуваат и коефициентот на контингенција што се движи од 0,254 до 0,282 < 0,5 ни покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба.

Со тоа не е исполнета ниту основната хипотеза која гласеше дека хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека примената на правилно организациско однесување во организациските субјекти овозможува поволна работна клима, а со тоа и подигнување на имиџот на организациите, ниту првата помошна - доколку менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, сигурно во организацијата ќе владее вистинска организациска култура, ниту истакнатите преостанати помошни хипотези, па затоа е потребно поголемо посветување и обука на менаџерите од областа на организациското однесување.

Како што можеме да заклучиме од резултатите се потврдува фактот дека менаџерите не обрнуваат доволно внимание на оваа проблематика, односно на организациското однесување. Врз основа на резултатите е потребно да се извршат одредени промени во однос на организацијата бидејќи постоечките не даваат задоволителни резултати од заклучокот на основа на испитуваните прашања.

Проблемот е што ова е почест случај во однос на организациите кај нас и затоа е потребно да се пронајдат адекватни методи, насоки и сугестии преку кои ќе се влијае на подобрување на организациското однесување и организациската култура, а преку тоа и на организацискиот имиџ. Најпрво е потребно менаџерите да се информираат за мислењата на своите вработени, а

истовремено и да ги преиспитаат и своите ставови во врска со одредени прашања, како што го сторивме тоа со анкетните прашалници. Овие податоци, конкретно добиени со нашето истражување, не дадоа добри реакции кај претпоставените лица во избраната организација со соопштување на добиените резултати.

Па, следен чекор е преземање на соодветна акција од расположливите алтернативи за подобрување на идната состојба, со надеж дека набргу ќе произлезат подобри резултати во однос на добиените во испитуваниот период. Во претходните теоретски глави го истакнавме големото влијание на вработените врз организацискиот имиџ. Со ова само го потврдивме тоа тврдење. Без оглед дали има позитивни или негативни релации по однос на одредени прашања, вработените се критичниот и најбитниот елемент на организацијата, без оглед на нивото на кое се наоѓаат во хиерархиската скала.

## Глава 4: Преферирање на правилна политика во насока на организациско остварување

### 4.1. Преферирање на правилен однос помеѓу претпоставените и подредени лица во организацијата

Процесот на вработување може да биде стресен и за кандидатите и за организацијата. Потребно е апликантот за работното место да ги поднесе потребните документи, да го помине интервјуто и да чека евентуален повик за работа. Од друга страна, одговорните во организацијата за човечки ресурси е потребно да разгледаат голем број на апликации и поминат низ неколку интервјуа со надеж дека ќе ја пронајдат онаа личност што ќе го исполнува бараниот профил.

Значи, откако се разгледани сите апликации за работа и извршени соодветните интервјуа и е избран кандидатот, на ред е понуда за работа и конечно вработување на нов член во рамките на организацијата.

На крајот со вработување на новиот член во организацијата може да се стави крај, но само на овој почетен процес.

Кога организацијата вработува ново лице, тоа не е само воведување на уште еден член во нејзините рамки, туку создавање и градење на нов работен однос. Во оваа фаза, многу е важно развивањето на правилен однос меѓу вработениот и неговите претпоставени. Работните односи имаат важна импликација за личностите во таа врска и за организацијата во којашто постои и се развива овој однос.

Добрите работни односи, кои се развиваат на работното место, можат да претставуваат врски кои имаат позитивен ефект врз работниот перформанс и продуктивноста. Според тоа, добрите работни односи во организацијата водат до:

- 1) поголема кохезивност во работните групи,
- 2) задоволни и посветени вработени,
- 3) поголема продуктивноста,
- 4) поголеми достигнувања,
- 5) се развиваат позитивни чувства кон организацијата и
- 6) се намалува отсуството и напуштањето на организацијата.



Иако со добри односи во организацијата можат да се развијат овие позитивни работни односи,кај вработените може да се развие и нездрава конкуренција и натпревар,завидливост,озборувања,конфликти и оттргнување од работните обврски.

Одржувањето на правилниот однос меѓу подредените и надредените лица во организацијата може да се разликува во зависност од очекувањата на вклучените страни.Некои од вработените ќе настојуваат да остварат блиски пријателски односи со своите претпоставени,други можат да бидат фокусирани на одржување на стриктно професионален однос и трета страна која може да не се сложува со своите претпоставени,но ќе остварува коректен однос.

Позитивна врска е онаа која вклучува разговарање за проблеми поврзани со работата,учество во донесување на некои одлуки,достапноста на претпоставениот во кое било време за своите вработени.

Ефективниот менаџер треба да гледа на своите вработени како на личности кои имаат сопствени вредности и ставови.Различните перспективи на вработените и акциите кои ги презема претпоставениот можат да имаат различни ефекти кај подредените лица во организацијата.Додека акцијата може да биде позитивно интерпретирана од некое лице,друго може да гледа на истата како негативна.На пример, доколку има промена на работното место,некој од вработените на тоа може да гледа како нов предизвик и можност за проширување на задачите кои може да ги извршува во име на организацијата,додека друг може да го интерпретира како ситуација во која претпоставениот има нешто против него,па затоа е преместен на друга работна позиција.Како претпазлив претпоставен, истиот треба да биде внимателен и да цели да ги идентификува и да ги земе во предвид можните реакции кај лицата пред да преземе одредена акција и со тоа може да се избегне недоразбирањето.Претпоставениот треба да биде лице кај кое не постои фаворизирање,на сите вработени гледа исто,ги мотивира и ги инспирира да го дадат својот максимален придонес во интерес на организацијата.

Меѓу подредените и надредените лица можат да се развијат неформални интеракции,како, на пример, шегување и разговори со теми од секојдневниот живот,со што се креира една пријателска врска.Формалните интеракции,во кои

постои почит и учтивост во обраќањето кон надредените, создаваат професионални врски помеѓу претпоставените и нивните подредени.

Можеби врската помеѓу претпоставените и подредените лица може да биде надгледувана и разбрана како невидлива линија која постои помеѓу овие две страни, а се остварува преку канал кој вклучува комуникација, реакција и чувства кои се движат и напред и назад<sup>97</sup>.

Двостраната комуникација е крвотокот на одржување на односот. Секоја врска опстојува преку внес на зборови и невербални знаци од двете страни. Организациските врски опстојуваат преку размена на идеи, одобрување и поттикнување преку давање на мотивација и фидбек кој мора да постои.

Теоријата на меѓусебна награда (MRT)<sup>98</sup> укажува дека добриот работен однос помеѓу претпоставените и подредените лица во организацијата се остварува кога постои систем на добра „награда“. На пример, надредениот може да му даде слобода на својот подреден да ја извршува својата работа со минимална супервизија од негова страна, лични признавања и негово вклучување во процесот на донесување на одлуки. Во замена, работникот може да обезбеди поголем личен придонес и продуктивност, независност и соработка со своите соработници. Кога се случува ваквата размена и двете страни се задоволни. Работникот е среќен со својата работа, а претпоставениот ужива добра репутација како резултат на неговата способност да се наклони и да ги поддржи своите вработени. Во оваа врска најзначајниот елемент кој треба да постои е довербата.<sup>99</sup>

Кога во организацијата се воочаат одредени лоши односи, било при работењето или при комуницирањето, потребно е претпоставениот да разговара со вработените за можни начини со кои би можеле да влијаат на подобрување на меѓусебните односи. Можеби одреден вработен или вработени имаат одредени забелешки, тие треба да им ги воочат на претпоставениот, со тоа можеби ќе можат истите да се надминат. Доколку од овој обид не произлезе

---

<sup>97</sup>Cliff Goodwin, Elwood N. Chapman, Supervisor's Survival Kit: Your First Step into Management, Ninth Edition, Prentice Hall, 2001, p. 68-69.

<sup>98</sup>MRT-Mutual Reward Theory.

<sup>99</sup>Cliff Goodwin, Elwood N. Chapman, Supervisor's Survival Kit: Your First Step into Management, Ninth Edition, Prentice Hall, 2001, p. 70-71.

позитивен исход, можеби најдобар начин е вработените да бидат преместени кај друг претпоставен кој има друг стил на раководење во кој може вработениот да се вклопи подобро. Доколку ниту едно од наведените пристапи не произлезе со позитивен резултат, последниот чекор е ставање на крај на работниот однос. Секако, оваа опција треба да произлезе само кога е јасно дека вработениот не е способен или, пак, не сака да се придржува до неговиот дел од работните барања. Оваа одлука, колку и да изгледа тешка, во одредени ситуации е неизбежна бидејќи ваквата акција понекогаш е најдобар избор и за вработениот и за организацијата.

Претпоставениот треба да биде посветен на неговата работа и на организацијата, како одговорно лице да има способност да ја преземе вината врз себе, без оглед дали има позитивни или негативни последици, етичка и морална храброст да застане зад своите ставови кога знае дека се вистински. Иако може да се соочи со некои недоразбирања, поставува систем на вредности кој е достиген и кој вработените сакаат да го следат. Значи, потребно е да се има следбеници бидејќи без своите подредени не може да постои претпоставениот.

Важна димензија за развивање на правилен однос меѓу претпоставените и подредените е потребата да постојат:<sup>100</sup> доверба, ефективна комуникација, развој на здрава работна средина, прецизност и јасност, деловна етика, пристап и сл.

1) *Довербата* е темел на сите успешни деловни врски. Кога постои довербата меѓу тимот и соработниците, постои силна врска која придонесува да се остварува комуникацијата, послободно и поискрено да се произнесуваат мислите, идеите и акциите, наместо да се губи време во претпазливост од оној кој може да забие нож во грб.

2) *Ефективната комуникација* на работното место, во пишувана или усна форма, е од големо значење за исполнување на задачите. Всушност, најзначајниот квалитет, кој треба да го поседува еден претпоставен, е неговата

---

<sup>100</sup>M.Gaur, N.Ebrahimi, Understanding Workplace Relationships - With Special Referenceto Superior-Subordinate Relationship – An Important Dimension Having Impact On The Success, Growth And Performance of the Employees And Organization, International Journal of Research and Development - A Management Review (IJRDMR), 2013.

способност да оствари ефективна комуникација со неговите соработници, како алатка за загарантиран успех.

3) Развојот на *здрава работна средина* во која ќе постои интегритет, организациска вредност и меѓусебна почит на сите нивоа, ќе воспостави позитивни работни односи. Претпоставените е потребно да овозможат сигурни и безбедни работни услови, да го признаваат придонесот на работникот и да го промовираат растот и достигнувањата на работниците во нивните ангажмани.

4) *Прецизноста и јасноста*, што се изразува преку правилна изјава на она што говорникот сака да го произнесе и правилно пренесена пораката што соговорникот јасно ќе ја разбере.

5) *Деловна етика* се изразува преку преферирање на морални принципи и вредности во организацијата и кои најнапред оној кој го има најголемиот авторитет во организацијата треба да ги применува, па потоа и останатите кои работат во таа организација.

6) *Пристапот*, како активност, се однесува на ситуации кога подредените слободно можат да му пристапат на претпоставениот. Претпоставениот треба да биде фигура која има авторитет и истиот да се почитува, но во никој случај не треба да биде личност од која подредените ќе се плашат да му пристапат и да ги кажат своите проблеми со кои се соочуваат. Претпоставениот развива подобар однос со останатите доколку ги охрабрува да му пристапат и да разговараат со него, отколку претпоставениот кој е тешко да се види во организацијата, а уште потешко да се разговара со него.

Без оглед на едукацијата, искуството или титулата, доколку претпоставениот не може да воспостави правилен однос со неговите подредените, никогаш нема да ја исполни работната мисија. Правилните врски на работното место меѓу вклучените страни во организацијата не се градат преку ноќ. Потребно е време за да се изгради доверба, респект и разбирање. Кога постојат добри работни односи, се зголемува продуктивноста, мотивираноста, комуникацијата, креативноста што на крајот води кон подобри резултати на организацијата.

## 4.2. Подигнување на внатрешната мотивација кај вработените за развивање на добри меѓучовечки односи и пријатна работна атмосфера

Мотивацијата на вработените е екстремно сензитивен концепт на кој влијаат голем број фактори.

Внатрешната мотивација настанува кога вработените го ставаат акцентот на внатрешни (душевни) задоволства од извршување на некоја работа. На пример, работникот, кој е воден од внатрешната мотивација, ќе остане до доцна на работното место и ќе ги прегледа сите детали од важната задача. Причината поради која го прави ова не е за да добие дополнителни пари од прекувремени саати, што би бил пример за надворешна мотивација, туку работникот има личен степен на задоволство од давање на својот максимум.

Внатрешната мотивација можеме да ја дефинираме како реализирање на некоја активност заради остварување на внатрешно задоволство, отколку за некои други цели. Во овие ситуации, внатрешната мотивација е резултат на работа која е интересна, предизвикувачка и фасцинантна во која работникот вложува напор за нејзино исполнување, а наградата не е финансиска.<sup>101</sup>

Внатрешната мотивација се јавува кај луѓето кога чувствуваат дека нивната работа е важна, интересна, предизвикувачка и им обезбедува автономија (слобода да дејствуваат), можности да напредуваат и да се надградуваат и да ги користат и развијат своите вештини и способност.<sup>102</sup>

Надворешните награди не ги мотивираат вработените. Спротивно, доколку добиете награда-пари или статус, вие не сте мотивирани затоа што едноставно очекувате да бидете платени или, пак, препознати за работата која ја работите. Но, доколку не го добиете очекуваното, тоа ја уништува мотивацијата.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup>(Ryan and Deci, 2000).

<sup>102</sup>M. Armstrong, Armstrong's handbook of human resource management practice, 2014, p. 170.

<sup>103</sup>Hetzberg.

Во прилог правиме компарација меѓу внатрешната и надворешната мотивација:

<b><i>Внатрешна мотивација</i></b>	<b><i>Надворешна мотивација</i></b>
Работењето е активност во која уживате	Работите бидејќи мора да заработите пари
Учењето на нови работни задачи е интересно	Учење нови работни задачи за да бидете наградени
Работите прекувремено бидејќи работата ве исполнува	Работите прекувремено за да заработите повеќе пари

Сликабр.10 Компарација помеѓу внатрешната и надворешната мотивација

Picture.10.Comparation between internal and external motivation

Како значајни елементи на внатрешната мотивација во литературата, меѓудругите, обично, се наведуваат следните:<sup>104</sup>

1) *Достигнувања*-Со самото тоа што на вработените им се дава можност и слобода да ги поместат сопствените граници,да учат,да се развиваат и со својот труд и работа да придонесат во остварување на организациските цели,претставува силен мотиватор кој е движечка сила за понатамошната работа.<sup>105</sup>

2) *Признавање*-Кога од зададените задолженија на работното место е постигнат добар резултат,вработените заслужуваат признание.На вработените им се дава до знаење дека нивниот труд е препознат од надредените лица,а тоа е мотивационен фактор за нови предизвици.

3) *Работата*-Значајна и смислена работна задача има битна улога во подигнување на внатрешната мотивација.Оваа мотивација произлегува од самото извршување на работата со тоа кога вработениот ја сака работата која за извршува,кога тој гледа дека неговата работа е призната и има смисла,кај вработените мотивацијата се искачува на повисоко ниво.

<sup>104</sup>M.Armstrong,Armstornrg's handbook of human resource management practice,7<sup>th</sup> Edition,2008.

<sup>105</sup>Извор : <https://blog.bonus.ly/20-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace/>.

4) *Одговорност*-Со делегирање на одговорност кај вработените се буди чувството на важност,им се дава одговорност и доверба,менаџерот верува во нивните способност и се потпира на нивната работа.Со тоа вработените ги извршуваат задачите поконцентрирано,детално и со поголема мотивација за да ја оправдаат довербата која им е дадена.

5) *Напредувања*-Можноста за напредување ги наведува вработените на поголемо залагање во својата работа.Кога се пружа можност за напредување,се зголемува мотивацијата за да се даде максимумот и да се покажат сите вештини и знаења.

6) *Раст*-Можноста за раст и развој во професионална и едукативна смисла кај вработените има силен мотивациски ефект.Кога организацијата е способна и сака да ги поддржи своите вработени во нивниот интелектуален и професионален развој,им покажува колку тие се значајни за неа. Од друга страна,вработените се благодарни и мотивирани да ѝ возвратат на организацијата за оваа можност со поголема продуктивност и ефикасност во нивната работа

7) *Стручност и знаење*-Како еден од предусловите за успешно извршување на работата се вработени кои ги поседуваат овие карактеристики. Вработените кои не се сомневаат во своите способност,самоуверено пристапуваат кон извршување на поставените задачи.Можноста која им ја нуди организацијата да се покажат во најдобро светло,ја буди мотивацијата и продуктивноста кај нив.

8) *Цели*-Секој од нас се соочил со проект кој го работи долг период,така што ни изгледа дека истиот трае цела вечност и нема крај.Ова навистина може да биде демотивирачко чувство дека сме заглавени. Затоа видливиот прогрес е она што ги движи вработените напред.Исто така е јасен индикатор дека нашата задача оди напред.Поставување на кратки и јасни цели,кои се можни да се остварат е засилувачки мотиватор.За работникот да биде мотивиран,најпрво треба да знае што се бара од него.

Како што видовме еден од најважните фактори кој придонесува за мотивираноста на вработените е колку често нивната работа е препозната и призната од претпоставените.Менаџерите се тие кои доколку ги знаат кои фактори, можат да придонесат за зголемување на мотивацијата кај своите

вработени, треба и да влијаат на истите. Според истражувањата, 70% од вработените се согласуваат дека признанието од нивните менаџери ќе влијае на зголемување на нивната мотивација, желба за работа и придонес за организацијата.<sup>106</sup>

Во спротивно, доколку вработениот вложи голем напор, време и енергија во одреден проект и доколку ова не е ценето од неговите претпоставени, тешко би можело вработениот да продолжи да биде продуктивен и мотивиран.

На работното место, како и во приватниот живот има некоја личност која претставува идол, модел кој сакаме да го следиме, профил кој го сметаме за идеален. Луѓето се копираат помеѓу себе, на пример, одредени изреки или, пак, начин на облекување. Некои од вработените со цел да се прилагодат на организацијата, ги доближуваат своите сфаќања или начини на облекување до некој супериорен член на тимот или, пак, менаџерот.

Бидејќи вработените минуваат добар дел од денот на работните места, потребно е да имаат добра работна атмосфера. Најважната работа која влијае на мотивацијата и на задоволството на вработените, на тоа колку можат да бидат продуктивни и ефикасни се сведува на работната атмосфера. Фокусот треба да биде ставен на гласот на вработените во нејзиното создавањето. Во некои организации комуникацијата и фидбекот од претпоставените е сèуште табу тема и најголем дел од вработените одбиваат да ги произнесат проблемите пред своите претпоставени. Но, овој дел мора да се надмине за да се создаде подобра работна средина за сите членови на организацијата. Менаџерите се тие кои треба да ги поттикнат своите вработни и заедно како тим да создадат работна организација во која за секој ќе претставува посебно задоволство доаѓањето на работното место. Менаџерите се тие кои се основа за воспоставување на добри меѓучовечки односи, пријатна работна атмосфера и креативен дух.<sup>107</sup>

Работното место може да биде стресно кога во него постојат соработници кои не се согласуваат најдобро и кога постојат конфликти. Ваквите ситуации можат да ескалираат до таа точка што работникот ќе започне да бара ново работно место. Доколку секој од вработените се соочува со оваа

---

<sup>106</sup>Извор: <https://blog.bonus.ly/20-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace/>.

<sup>107</sup>Т. Мицески, Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет, Штип, 2009, стр. 231.



дилема, а дел од нив и ја извршуваат, тогаш организацијата е онаа која ќе трпи последици. Затоа менаџерите треба да го знаат влијанието на работната атмосфера врз вработените. Доколку се зголеми задоволството, се подобрат меѓусебните односи и се поттикне флексибилноста и интеракцијата, може да се постигне продуктивна, позитивна работна средина.

#### 4.3. Градење на имиџ на организацијата преку развивање на правилно внатрешно однесување и стабилно претставување на истата

Во нашето секојдневно живеење постојано сме судии од многу аспекти. Врз основа на тоа донесуваме одлука чии производи и услуги да ги користиме во овој конкурентски пазар. Репутацијата на луѓето и организациите влијае на нашата инвестициска одлука. Најчесто ги прашуваме нашите познати за мислење, бираме компании чиишто производи се познати на нас за да ги купиме и ја шпекулираме нивната иднина на база на информации од вработените, експертите и останати вклучени страни. Јасно е дека имиџот на организацијата е под влијание на нашите предрасуди.



Слика 11. Репутација на организацијата<sup>108</sup>

Picture 11. The organizational's reputation

<sup>108</sup>Извор: [https://theharrispoll.com/wp-content/uploads/2018/12/2018-HARRIS-POLL-RQ\\_2-Summary-Report\\_FNL.pdf](https://theharrispoll.com/wp-content/uploads/2018/12/2018-HARRIS-POLL-RQ_2-Summary-Report_FNL.pdf).

Организацискиот имиџ е мултидимензионален концепт. Во однос на елементите кои ја сочинуваат организациската репутација, секоја организација е потребно да ги резонира своите позиции за да може да утврди каде има слабости и во кои димензии остварува добар ранг за да може да има добар имиџ.

Во продолжение подетално ги имаме шесте димензии кои го сочинуваат добриот имиџ на организацијата.<sup>109</sup>

*Емоционална приврзаност* кон организацијата претставува восхит или доверба кон одредена компанија. Еден од начините да се одржи оваа емоционална врска со клиентите е вработените да разговараат со нив за да дознаат што им се допаѓа, а што не. Психолошката состојба на клиентот е клучна за насочување кон посакуваниот производ. Финансиските перформанси, организациската одговорности квалитетот на производите се есенцијални елементи, но емоционалната приврзаност кон некоја компанија е двигател на репутацијата на истата. Чувството на возбуда и приврзаност ги прави клиентите да ги користат организациските производи и услуги и воедно да ги препорачуваат на останатите. Емоционалната врска со некоја компанија не може лесно да се објасни, но можеме да ја препознаеме кај верните потрошувачи. Лојалноста кон организацијата е вредност која треба да се сочува и одржи. Емоционалниот комплекс е добро, позитивно чувство за организацијата, восхит и респект за неа и потполна доверба. Примарната цел на рекламирањето е продажба на производот, но да не ја потцениме моќта која ја има врз организацискиот имиџ, особено кога е во прашање емоционалната врска. Дали ќе станува збор за шармантно, смешно или комерцијално рекламирање, на пример, новогодишната реклама на Кока – Кола,<sup>110</sup> е првиот предвесник за празниците.<sup>111</sup>

*Производи и услуги:* Компанија која нуди квалитетни, иновативни, сигурни производи и услуги. Можноста за високо позиционирање на компанија од страна на поширокиот потрошувачки сегмент е од голема важност за нејзиниот имиџ. Во морето на конкурентски производи и услуги, важно е да се

<sup>109</sup> Извор: <https://theharrispoll.com/axios-harrispoll-100/>.

<sup>110</sup> Coca-Cola.

<sup>111</sup> Ronald J. Alsop, The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing your most valuable asset, a Wall Street Journal book, Free press, New York, 2004, p.102-107.

има квалитетни креации со кои ќе се издвојува од останатите. Гаранција за квалитетот на производите го даваат големиот број на задоволни клиенти. Организацијата треба да нуди производи кои се безбедни за употреба, со рок на користење, сигурни и да го следи и тестира квалитетот на истите. Иновативноста на организацијата може да ѝ овозможи да развие ново поле или пазар за работа, нејзиното антиципирање на нов производ може да биде успешна алатка за иднината.

*Финансиски резултати:* Се однесува на компанија која остварува високо ниво на профитабилност, има големи развојни можности и пазарна еволуција и не е премногу ризично да се инвестира во неа. Финансиското здравје на организацијата во голема мера зависи од организациската култура и менаџмент политиките. Доколку организацијата има остварено профитабилни резултати, ваквиот успех треба да го вреднува и да го објавува. Луѓето сакаат да бидат поврзани со успешни организации, сметајќи дека нудат квалитетни производи и услуги, па нивниот успех се должи на ова. Финансиските резултати, исто така, проектираат слика на искрена организација што е важно за потенцијалните инвеститори.

*Визија и лидерство:* Компанијата има јасна визија за иднината и силно лидерство. Организација која успешно дејствува на пазарите на кој е присутна и се стреми кон континуиран напредок, усовршување, имплементирање и приспособување на развојни параметри што ќе ја одржува организацијата рамо до рамо со конкуренцијата. Потребно е лидерот да вложува максимални напори во насока за да го зголеми и одржи квалитетот на производите и услугите кои ги нуди организацијата, да влијае на задоволството на клиентите и зголемување на сатисфакцијата на вработените во организацијата.

*Работната средина:* Влијанието врз организацискиот имиџ, кое го имаат вработените, е многу значајно за самата организација. Вработените се темелот на организацијата и нејзини амбасадори. Организацијата е таа која треба да обезбеди здрава и инспиративна работна средина, флексибилност, унапредување на тимската работа, комуникација и сите оние фактори кои ќе влијаат на создавање на работна сила која ќе биде лојална и продуктивна. Финансискиот аспект е еден од главните постулати за вработените. Затоа, истите треба да бидат на ниво на кое вработените чувствуваат дека

организацијата го цени нивниот напор, ги мотивира за поголемо залагање и го намалува напуштањето на организацијата.

*Општествена одговорност* се манифестира преку преземање на активни мерки за заштита на околината во која живееме и во која работиме. Во денешно време за да се оствари доминантна позиција на пазарот, неопходно е организацијата да презема општествено одговорни практики. Организацијата е таа која треба да остварува деловни практики во интерес на заедницата во која дејствува и на идните генерации кои допрва доаѓаат.

Имиџот на организацијата се создава од врските со засегнатите страни. Нивото на интеракција на организацијата и стејкхолдерите е значајно бидејќи на тој начин се оформува сликата за организацијата и се создава нејзиниот имиџ. Притоа можеме да ги поделиме во три групи и тоа: внатрешни, полувнатрешни/надворешни и надворешни стејкхолдери од кои директно се создава впечатокот за организацијата. Во групата на внатрешни засегнати страни спаѓаат менаџерите и вработените; во надворешни спаѓаат купувачите, клиентите, законската регулативата, политиката, конкурентите, добавувачи, здруженија, и во третата група на полувнатрешни/надворешни влијателни се поранешните вработени, потенцијалните вработени, членови на одборот, подизведувачи, вложувачи и слично.<sup>112</sup>

Задоволството на вработените и добриот имиџ се поврзани на неколку начини. Вработените, кои не се верни на својата организација, можат да влијаат негативно на нејзиниот имиџ.

Постојат организации кои применуваат неетички бизнис практики, немаат соодветна заштита на работното место или лош однос кон клиентите. Треба да имаме на ум дека не треба само вработените да имаат позитивен поглед кон својата организација, туку и пошироката јавност, особено што овие два елемента се поврзани. Живееме во транспарентен свет во кој организацијата доколку сторила нешто лошо или неетички, луѓето дознаваат. Слично, кога организацијата е почитувана и реномирана, луѓето сакаат да работат во неа.

Во ерата на интернетот слободно можеме да дознаеме битни информации за организацијата. На пример, можеме да видиме како е оценета

---

<sup>112</sup> Michael L. Barnett, Timothy G. PollockP ,The Oxford Handbook of Corporate Reputation,Oxford University Press,UK,2012,p.345.

организацијата, информации за платата, мислења за организацијата од претходно или моментално вработените лица, кои бенефиции ги нуди, слики од работните простории, процесот на интервју и многу повеќе за голем број на организации во светот. Изворот на овие информации се вработените. За оној што бара работа, пристапот до овие информации може да утврди дали конкретната организација е местото каде што сака да работи уште пред да ја поднесе работната биографија.

Кога вработените со гордост кажуваат во која организација работат, се чини и дека таму подолго остануваат. За да ја исполни оваа цел, организацијата е потребно да ги следи следните правила:

За одржување на организацискиот имиџ една организација (како златни правила) треба да:<sup>113</sup>

- ги почитува воспоставените закони и правила,
- ги одржува ветувањата и обврските,
- работи искрено и чесно,
- биде доверлива,
- придонесува за подобрување на животната средина и
- придонесува за подобрување на заедницата.

Одржување на организацискиот имиџ, организацијата (како сребрени правила) треба да:

- ги почитува договорите,
- извршува добри дела,
- не се темели на неvistини, да не мами или краде,
- не прави штета и
- ги почитува човековите права.

Успешниот имиџ се гради од дома (организацијата), организациската мисија, визија, менаџерскиот водич во бизнис одлуките и однесувањето на членовите. Организациската структура, култура и работно опкружување мораат да бидат поврзани со овие елементи. Позитивна и високо одговорна организациска култура е клучот на добриот организациски имиџ.

---

<sup>113</sup> Kevin T. Jackson, Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that improve the bottom line, Oxford University Press, New York, 2004.

Да сумираме од аспект на правилно внатрешно однесување.Првично, одговорноста е кон сите оние кои ги користат нашите производи и услуги. За задоволување на потребите на потрошувачите, организацијата мора да нуди само висок квалитет. Затоа во име на организацијата мораат да се намалат одредени трошоци за да можат да се одржуваат прифатливи цени, но да не трпи квалитетот. Побарувањата на потрошувачите мораат да бидат исполнети навремено и точно. Организацијата треба да биде одговорна за своите вработени кои работат за неа. Мора да се почитува нивното достоинство и да биде признат нивниот напор и работа. Секој треба да има посебно место во организацијата. Воедно потребно е да имаат сигурност на нивните работни места, платите треба да бидат адекватни, а работните услови чисти, уредни и безбедни. Вработените треба да се чувствуваат слободни да произнесат некои предлози или, пак, жалби. Потребно е да постојат можности за раст и развој. Во организацијата мора да постои компетентен менаџмент кој ќе спроведува правилни и етички работни акции.<sup>114</sup>

Начинот на кој организацијата се однесува кон нејзините вработени го обелоденува нејзиниот карактер. Доколку организацијата се однесува лошо кон своите вработените, како сме сигурни дека не се однесува на истиот начин и кон нејзините потрошувачи, во однос на производите и услугите кои ги нуди?

Стејкхолдерите во денешното време не се пасивни, не се држат во мрак. Тие ја имаат главната улога. Стејкхолдерите сакаат да знаат каде и како се произведуваат производите кои ги купуваат, како организацијата ги третира своите вработените, што придонесува организацијата за животната средина и слично. Со еден збор потрошувачите сакаат да знаат кого поддржуваат со користењето на одредени производи и услуги и на кој ги даваат нивните пари. Во ова секојдневие, стејкхолдерите имаат голема контрола врз организациите, се сметаат себеси како главни инвеститори во организацијата која одбираат да ја поддржат. Совршената слика за одредена организација може да привлече многу од засегнатите страни, но само добрата репутација може да ги одржи овие врски. Кога станува збор за организацискиот успех, несомнено една од најважните работи е организацискиот имиџ.

---

<sup>114</sup> Kevin T. Jackson, Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that improve the bottom line, Oxford University Press, New York, 2004.

#### 4.4. Развивање на деловна етика која служи за пример во и надвор од организацијата

Деловната етика е онаа која се однесува на јадрото на економијата, на моралните принципи, на вреднувањето и на однесувањето на полето на остварувањето на примарните задачи на економијата, како што се: иновативноста, добра област за дејствување и за вложување, заживување, добро искористување и ширење на капацитетите, добро водење на работите, што резултира со остварување на заработувачката, со напредок и со оправдано задоволство и гордост од стореното. Во деловната етика спаѓаат и односите меѓу деловните партнери и една поопшта етика во деловниот свет, кој е поврзан во неразделна целост и многустрано соработување. Деловната етика ги изразува и моралната свест и етичките норми во натпреварот во економијата, во грижата за квалитетот на производството, како и за текот и односите во производството, во раководењето во економијата (менаџерство), во маркетингот, во рекламата и слично.<sup>115</sup>

Етичките вредности на организацијата треба да претставуваат столб на нејзината организациска култура. Сè поголем број на компании имаат признато дека преку етичка практика и политика на деловната етика се обезбедува поголема посветеност и мотивација на вработените, се подобрува лојалноста на клиентите, се минимизира ризикот и се подобрува организацискиот имиџ.

Етиката и етичките системи се од големо значење бидејќи:<sup>116</sup>

- градат доверба и соработка помеѓу вработените и организацијата,
- служат како морален компас кој ќе ѝ укажува на организацијата и на вработените на значајноста на моралните вредности,
- се морален арбитер во решавање на спротивставени тврдења засновани на лични интереси,
- имаат појаснување и подобро резонирање на спротивставени вредности и принципи кои се извор на морални дилеми.

<sup>115</sup> Д. Донеv, Вовед во етиката, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 2018, стр. 148.

<sup>116</sup> Miljevič M., *Poslovna etika I Komuniciranje, Četvrto izdanje*, Singidunum, Beograd, 2010, str. 233.

При развојот на деловната етика треба да се имаат во предвид следните факти:<sup>117</sup>

- Прво, етичкиот систем мора да има заеднички вредности. Пред донесување на етичките судови, организацијата мора да донесе согласност околу моралните стандарди.

- Стандардите мораат да се засноваат на разумни елементи и искуство. Овие стандарди би требало да се трудат да одржуваат хармонизација на правата и интересите на луѓето со нивните обврски кон останатите.

- Системот на етика мора да ја бара правдата. Не би требало да бидат поставени двојни стандарди во однесувањето, освен ако не постои убедлива и морално разбирлива причина за одредено делување.

- Етичкиот систем треба да се заснова на слободен избор. Моралните агенти мораат да бидат слободни да донесуваат етички судови без притисок. Само на тој начин може да се подигне нивото на етичката свест на поединецот.

- Мора да постои начин на одговорност, формална или неформална. Системот на етика кој не содржи одговорност ја охрабрува слободата во начинот на дејствување и со самото тоа нема морален авторитет да се постигне чесното и одговорно однесување.

Потребно е организацијата да воспостави „етичка архитектура“ за да се поддржи втемелената организациска култура. Таа архитектура вклучува: политики и регулативи во договорите со вработените и добавувачите, идентификување на лица и одбори кои се одговорни за исходите, создавање тековни програми за подигнување на свеста, отворање дискусии со повратни информации и воспоставени процедури за надзор и мониторинг. Преземањето акција против злоупотреби и соопштување на преземените активности отколку неетичките однесувања на персоналот е важен елемент.

Организацијата развива деловна етика која не поддржува и остро ги осудува неетичките дејствувања. Организацијата треба да преземе мерки за да ги спречи сите активности кои се поврзани со нееднаков третман кон дел од вработените поради полот, расата, етничката припадност, социјалниот статус,

---

<sup>117</sup>Miljevich M., *Poslovna etika I Komuniciranje, Cetvrto izdanje*, Singidunum, Beograd, 2010, str. 232.



насилство, притисок, поткуп, корупција, морално злоставување, непристојност и секој вид на неморално и неетичко однесување кое е спротивно на етичките вредности на организацијата.

Денеска, речиси, и да не постои деловна организација или институција која нема документ во кој се наведени основните етички норми и правила која истата ги почитува. Потребно е организациските правила да им бидат јасни на сите вработени за секој од вработените да има јасна вредносно-ориентациона рамка според која се очекува да се однесува во извршувањето на своите работни обврски. Затоа, организациите создаваат соодветни морални правила и стандарди во професионалното опкружување.

Под ова подразбираме запишани основни морални вредности, норми, правила, критериуми, а воедно и санкции кои произлегуваат од непочитување на воспоставените стандарди. Документот, во кој се наведени овие правила, се нарекува Етички кодекс или Кодекс на професионалната етика. Во голем број случаи, Кодексот е јавно достапен на сајтот на организацијата и пошироката јавност (потенцијалните клиенти, деловни партнери и слично) има јасен увид и свест за фактот дека деловната етика е битен дел од организацијата.

Етичкиот кодекс претставува обврзувачки документ, односно работна обврска на сите вработени во организацијата да се придржуваат на него. Кодексот на професионалната етика вообичаено ги содржи следните елементи:<sup>118</sup>

- дел за правните основи за донесување на Кодексот,
- општи и основни правила и начела,
- почитување на интегритетот на вработените,
- права и обврски на сите вработени,
- процедури и санкции поврзани со кршење на некој дел од Кодексот и
- кога Кодексот стапува во сила.

Деловната етика, која е создадена од релевантните тела на организацијата, се однесува на сите засегнати страни во рамките на неа. Потребно е да се почитуваат начелата, принципите и вредностите кои се поставени од организацијата. Клучните етички вредности и принципи се

---

<sup>118</sup> Džamić [Vladimir](#), Organizaciono ponašanje i korporativna kultura, Singidunum, Beograd, 2016, str. 180-181.

начело на заштита и грижа за клиентите, заштита на здравјето и сигурноста на работното место, професионално однесување кон вработените, општествена одговорност, почитување на животната средина и слично. Потребно е организацијата да развие модел на професионална и деловна етика која ќе ѝ овозможи подем, ќе има изградено систем кој ќе се темели на сите етички водечки принципи во согласност со законските регулативи, преку кои истовремено организацијата ќе биде ориентирана кон остварување на поставените цели.

#### **4.5. Континуирано унапредување на посветеноста и задоволството на вработените при работењето со рефлекс на производство на квалитетни производи и услуги**

Задоволните вработени се рефлекс на успешна организација. Покрај задоволните потрошувачи, вработените се еден од главните елементи кои ја претставуваат организацијата и влијаат врз нејзиниот имиџ.

Повеќето од нас имаат интуитивно чувство дека сме попродуктивни кога се чувствуваме среќни или задоволни. Кога вработените го започнуваат работниот ден со возбуди во позитивно работно опкружување, имаат тенденција да ги преземаат работните обврски со ентузијазам и посветеност.

Покрај паричното наградување, чувство на припадност, можност за самоактуелизација, чувство за постигнување и важност во организацијата, достапност на работни алатки, добивање на повратни информации, добри работни односи и слично, организацијата треба да направи сè за вработените кои се најбитниот елемент на една организација. Со мотивацискиот притисок тие остваруваат подобри резултати и перформанси од работењето. Вработените се сила со која може да се надмине секоја препрека.

Станува збор за еден синџир во кој организацијата, која има ефикасни и мотивирани вработени, со самото тоа има и вработени кои се задоволни од својата работа. Задоволството се поврзува со лојалноста на вработените која резултира со поголема посветеност во работењето. Со поголемата посветеност на вработените на своите работни задолженија, се збогатува и се зацврстува квалитетот на производите. Овој правец е правата инвестиција за да се постигне поголем број на потрошувачи во зоната на лојалноста. Со тоа има и

остварување на поголеми финансиски резултати кои како повратна спрега се враќаат кај вработените како надомест за правилното извршување на нивната работа.

Денес работната сила е елемент кој бара да биде дел од организациите кои можат да го проценат и да го вреднуваат квалитетниот работник, организации кои нудат креативни, иновативни, флексибилни и кооперативни работни средини.

Претпоставените лица во организацијата ја имаат најголемата одговорност, а воедно треба да бидат најдобра верзија на самите себеси како модел кој треба да го следат сите останати вработени. Доколку сите вработени вложат максимален труд, напор, енергија и време во извршувањето на работните задачи, тогаш ќе бидат попродуктивни и ефикасни, но и посреќни и исполнети со себе.

Целокупната соработка во организацијата треба да се потпира на меѓусебна доверба. Иако ова е долг процес за кој е потребно време за да се изгради довербата, истата може да се изгуби за миг. Организацијата и сите нејзини членови треба да си обезбедуваат поддршка врз основа на довербата и со здружени сили да делуваат во насока на остварување на поставените цели на организацијата.

Денес, од толку многу опции што им се достапни на клиентите, можеби се прашувате дали квалитетот сè уште е важен или не. Одговорот е, секако, „да“, а квалитетот не е само за понуда на производ или услуга што го надминува стандардот, туку доставување на искуството на клиентот што влијае врз имиџот на организацијата. За организацијата да остварува успех, покрај задоволни вработени, интерно и екстерно мора да има задоволни и верни клиенти.

Производителите се соочуваат со предизвик како да бидат иновативни при постигнување на одлични нивоа на квалитет за нови производи. Камен-темелник на кој било успешен нов производ е колку брзо клиентите веруваат, го усвојуваат и интегрираат во нивните секојдневни пристапи. За секој нов производ да го постигне својот целосен потенцијал за приходи, производот и

компанијата што ја нудат, мора брзо да заработат репутација за квалитет и доверба.<sup>119</sup>

Накратко ќе ги разгледаме критичните димензии или категории на квалитетот според Гарвин: *изведба, карактеристики, сигурност, сообразност, издржливост, услужливост, естетика и согледан квалитет*.<sup>120</sup>

*Изведбата* се однесува на примарните карактеристики на производот. Дали конкретниот производ или, пак, услуга може да ги задоволи барањата на потрошувачите.

*Карактеристиките*, обично, се споредните аспекти на перформансите на производите и услугите, оние карактеристики што го надополнуваат нивното основно функционирање. Она што е клучно е што карактеристиките вклучуваат објективни и мерливи атрибути

*Сигурноста* како димензија ја одразува веројатноста за непојавување на дефект на производ, односно непојавување на дефект во одреден временски период. Се однесува на гаранцијата дека производот, системот или услугата ќе ги извршува адекватно своите функции во одреден период во иднина. Бидејќи овие мерки бараат производот да се користи за одреден период, тие се порелевантни за трајни производи отколку за производи или услуги што се трошат веднаш.

*Усогласеноста со барањата* како димензија укажува на степенот до кој дизајнот и оперативните карактеристики на производот ги исполнуваат утврдените стандарди. Купувачите очекуваат своите пари да ги даваат за производи и услуги кои ги задоволуваат највисоките стандарди. Најчести мерки на неуспех се стапки на дефекти, повици на интервенција и други мерки на отстапувања од стандардните, кои водат до сервисирање или поправка, а воедно и до незадоволство кај потрошувачите.

*Трајноста* како мерка на животниот век на производот има свои економски и технички димензии. Технички, трајноста може да се дефинира како количина на употреба што ја добива еден производ пред да се распадне.

---

<sup>119</sup><https://erpblog.iqms.com/cost-of-quality-accelerates-growth/>.

<sup>120</sup>Garvin, David .A., "Competing on the Eight Dimensions of Quality", Harvard Business Review, November-December 1987<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/quality-framework/>.

*Услужливоста* се изразува преку:брзината, учтивоста, компетентноста и леснотијата на пристапот кој го имаат вработените во организацијата. Во оние случаи кога проблемите не се решени веднаш и се поднесуваат поплаки, постапките за постапување со жалби на компанијата, исто така, можат да влијаат врз крајната проценка на квалитетот на производот и услугата на клиентите, а пред сè, врз организацискиот имиџ.

*Естетиката* е субјективна димензија на квалитетот. Како изгледа производот, чувството, звуците, вкусовите или мирисите на производот, станува збор за лична проценка и одраз на индивидуалните преференции и сетила. Оваа димензија на квалитетот е тешко мерлива.

Согледана квалитетна димензија за препознатливост на производите. Потрошувачите немаат секогаш целосни информации за атрибутите на производот или услугата; индиректните мерки можат да бидат единствена основа за споредување на брендovите. Издржаноста на производот, на пример, ретко може да се набљудува директно, обично мора да се заклучи од разни материјални и нематеријални аспекти на производот. Во вакви околности сликите, рекламирањето и имињата на брендovите се заклучоци за квалитет отколку за самата реалност и можат значајно да влијаат врз имиџот.

Организацијата може да го обезбеди квалитетот на своите производи и услуги со помош на вработени кои го вложуваат целокупниот потенцијал за да ги прилагодат на сè поголемите барања на потрошувачите.

Едни од примарните цели на организацијата треба да бидат среќни и мотивирани вработени. Само мотивираниот работник може во континуитет да остварува максимален квалитет во работните активности. Менаџментот треба да го поттикнува, да влијае и да го стимулира работникот, да знае да го извлече она најдоброто во преден план. Интересот на организацијата за ваков исход, односно мотивирани и посветени работници, треба да биде примарен. Организацијата треба да биде платформа за поддршка на работните процеси и зголемување на лојалноста кај своите вработените која ќе ја искажат преку создавање и испорака на квалитетни производи и услуги.

Начинот на кој организацијата ги претставува своите производи и услуги има долгорочно влијание врз имиџот на истата. Затоа приоритет треба да бидат само најквалитетни и најдобри резултати.

## Заклучок

Оваа област на проучување е мошне комплексна. Организациското однесување се одделува како уникатно поле во кое акцент се става на вработените како личности, нивните односи со останатите во групата и тимот, работните односи во организацијата и, на крај, односите со поширокото окружување. Клучот на успехот на организацијата лежи во организациското однесување и организациската култура. Затоа овие елементи се предмет на наше пошироко елаборирање.

Управувањето со човечките ресурси стана неизбежна научна дисциплина. Како резултат на тоа, фокусот се става на вработените како клучен развоен ресурс, нивниот развој, организациското однесување, типови и облици на организациска култура, како и ефектите од работата на вработените кои се одразуваат врз организацискиот имиџ.

Создавањето на организацијата од нејзиниот почеток, со самата визија, идеја и желба на едно лице па сè до нејзин раст и развој во едно современо претпријатие, чијшто број на членови постојано бележи раст, е предизвик. Но, оние кои остваруваат успех, тоа не го прават сами.

Пасијата и мисијата се срцето на организацијата, но останатите членови се телото кое е потребно за да се воспостави една група на поддршка со која ќе се остварува напредок.

*Првиот дел* кој е дефиниран како *Осврт кон организациското однесување и факторите на влијание* се однесува на основната тематика, се дефинира организациското однесување и се елаборирани клучни елементи кои влијаат на истото. Организациското однесување се потпира на интердисциплинарен пристап, со што се поврзува неговата врска со социологијата, психологијата, економијата и други дисциплини. Ова однесување е засновано на бројни концепти кои се поврзани со природата на човекот и организацијата. Однесувањето на вработените во организацијата има големо влијание на продуктивноста и ефикасноста на самата организација.

Личноста е комплексна и мултидимензионална конструкција на човековата природа. Личноста претставува стабилен сет на карактеристики и тенденции кои ги детерминираат разликите во однесувањето на

луѓето. Организацијата е опфат во кој се среќаваат најразлични карактери, типови и личности. Од сите релевантни тела на организацијата, сопственици, највисокото раководство, директори, менаџери, вработени, секој претставува индивидуа која има свои лични карактеристики по кои се разликува од останатите, без оглед на работниот однос.

Колку е поголемо знаењето за типовите на личности, толку подобро можеме да се разбереме себеси и останатите. Особено за менаџерите е важно да имаат генерално разбирање за тоа како луѓето се чувствуваат, како размислуваат и како ја согледуваат работата. Кога ќе развијат стратегии и ќе се поврзат со нив, ќе можат да го разберат и предвидат организациското однесување.

Истовремено битно е менаџерите да ги спознаат и да ги применуваат силите со кои ќе ги натераат вработените да го искористат своето знаење, искуство, способност во правец на остварување на натпросечни резултати. Организацијата треба паметно да вложува во својот најзначаен ресурс, а тоа се вработените. Обезбедувајќи им микс од одредени поводи и бенефиции треба да ја развива и одржува мотивацијата на вработените бидејќи мотивираните вработени се главен елемент кој може да го зголеми квалитетот и резултатот од својата работа. Групното однесување и тимската работа стана функционален дел на организацијата од кој со правилно организациско координирање, тимска работа, тимски дух и посветеност на работните можности и капацитети со заеднички напори ќе се остварат резултати на повисоко ниво. Само најдобрите и најмотивирани тимови го даваат најдоброто од себе, континуирано да влијаат во насока на исполнување на целта и да го одржуваат духот на организацијата во постојаната еволуција и промена на окружување. Организациското однесување треба да се конструира на тој начин што ќе овозможи развој, иновативност и ефикасност на организацијата во непостојаната околина. Најбитниот ентитет без кој не би се остварил ниту еден организациски процес е комуникацијата. Комуникацијата е клучот на успехот. Со спроведување на правилната комуникација може да се оствари добра соработка каде со упорност и истрајност ќе се пристапи кон остварување на деловните задачи. Неизбежно е, секако, и конфликтот во организациското однесување доколку истиот е во помала мера каде со правилно менаџирање

може да се пристапи кон конструктивен начин на негово решавање и без големи последици по имиџот на организацијата.

*Вториот дел* е дефиниран како *Организациска култура и комуникација во организацијата*. Организациската култура се: вредностите, однесувањата и визијата која придонесува за оформување на работната средина во една организација, внатрешен склоп од ставови, норми, вредности, јазик и многу други елементи преку кои се координира и се врши надзор во организацијата. Во последните години сведоци сме на глобализација која како тренд ја редизајнира организациската култура. Организацијата е потребно да создаде успешна деловна формула со која ќе може да се прилагодува на промените за да го преживее ефектот од глобализација. Брзите промени бараат и брзи одговори, па водењето култура на отворена комуникација и флексибилност е еден од начините за да се оствари интеракција, разбирање и дејствување од страна на сите членови на организацијата. Правилната комуникација во интерното и екстерното окружување несомнено е фактор кој води кон подобрување на организациските перформанси и ја прави подостапна за сите засегнати страни. Уште една од правилните заложби на организацијата кон одржување на добра репутација е деловната етика. Организацијата треба да воспостави столб на етички принципи, на чија основа ќе се заснова и развие организациското однесување. Секако можни се и одредени нарушувања на организацискиот баланс, со појавата на стресни ситуации, кои го спречуваат нормалниот тек на извршување на работните задачи. Главно е потребно да се преземат соодветни мерки за редуцирање и справување со ваквите неизбежни ситуации, кои, во краен случај, можат да имаат сериозни импликации врз имиџот на организацијата.

Врз основа на теоретските излагања од доменот на организациското однесување, во *третиот дел* е спроведено *емпириско испитување* каде се сумирани ставовите на вработените и на менаџерите во одредени организации во поглед на влијанието на организациското однесување врз работата на организациите и дали постои задоволство, односно дали се применува правилно организациско однесување. Истражувањето беше спроведено во периодот на месец јуни и јули 2019-та година на територијата на Штип, Скопје и



Струмица. Во улога на испитаци беа 33 менаџера и 89 вработени кои го дадоа својот одговор во анкетните прашалници.

По пресметаните статистички показатели, вредностите на  $\chi^2$  –тестот и коефициентот на контингенција, заклучокот од емпириското истражување е дека поставените хипотези не соодејствуваат со реалната слика во организацијата. Јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените. Единствено блиска корелација има во однос на тоа дека и менаџерите и вработените се согласуваат дека е потребно да имаат деловна етика која ќе служи за пример во и надвор од организацијата, со што се потврдува фактот за важноста на деловната етика во организацијата.

Добиените резултати во поглед на останатите прашања поврзани со правилното организациско однесување во организациските субјектите, поволната работна клима и имиџот врз организацијата се прикажани во емирискиот дел на овој магистерски труд.

*Четвртиот дел е Преферирање на правилна политика во насока на организациското однесување.* Со однос на организациското однесување многу е важно развивање на правилен однос меѓу членовите во организацијата, особено меѓу подредените и надредените лица. Организацијата претставува едно големо семејство каде улогата на татко ја имаат менаџерите и раководителите, односно претпоставените лица. Тие се фигури во организацијата кои треба да ја одржуваат интеракцијата со вработените и да ги насочуваат кон зголемена мотивација, унапредување на перформансите и раст на продуктивноста во извршувањето на работните задолженија. Во секој од вработените има потенцијал, одредена количина на сила, креативност, иновативност кои треба да бидат правилно искористени. За да се остварат поголеми достигнувања, битен елемент е мотивацијата на вработените. Позитивните резултати од одредена задача се она што го мотивира и го тера вработените да одат напред.

Можностите за континуиран напредок во професионална смисла на вработените, а врз таа основа и на организацијата, треба да биде насока за остварување на квалитативен напредок. Како што расте организацијата, така се зголемува и нејзиното „име“, напоредно се зголемува нејзината ранливост по основа на многу прашања. Проблемите во денешно време имаат тенденција да

ескалираат многу бргу,особено кога е во прашање имиџот на организацијата.Бидејќи станува збор за мултидимензионален концепт,има широк спектар на димензии на кои организацијата треба да посвети големо внимание за одржување на добар ранг во општеството. Квалитетот, перформансите,одговорноста и атрактивноста на организацијата се делови врз основа на кои треба да се остваруваат добри резултати.Бидејќи има голем број на засегнати страни,не можеме да кажеме дека постои само една слика за организацијата.Овие различни слики произлегуваат од менаџерите, вработените,добавувачите,потенцијалните инвеститори, потенцијалните и претходно вработени лица, клиентите, финансиските институции и пошироката јавност,кои имаат различни мислења за една иста организација.Целта е да се влијае на што повеќе позитивни ставови, односно слики за организацијата,со што се гради и добар имиџ.Затоа се започнува од правилното внатрешно однесување од кое произлегува и надворешното однесување и ставови во однос на организацискиот имиџ.Како што напоменавме и претходно,секоја организација за да оствари добро функционирање и прогресивен развој,мора да се потпира на етиката која е фактор за успешно егзистирање во надворешната и внатрешната средина.Деловната етика е саморегулаторен механизам во однос на одлучувањето за комплексни прашања околку кои се јавуваат дилеми.Оваа идеологија е поставена,иако во денешно време се јавуваат и некои усвојувања како резултат на интензивните промени,но основата во суштина останува иста.Во однос и на емипирскиот дел заклучивме дека најголем дел од испитаниците во однос на оваа тематика се согласија дека во организацијата треба да се развива деловна етика која ќе служи за пример во и надвор од организацијата.Покрај етичките принципи,еден од најважните елементи за една организацијата можеме да кажеме дека се нејзините вработени,а од екстерна страна клиентите на кои им се овозможени квалитетни производи и услуги.Вработените се единствената врска со раководителите,односно повисоките нивоа во организацијата, од една страна,а од друга страна, и единствената врска и со клиентите.Откако ги констатиравме овие неспорни врски помеѓу интерните и екстерните приврзаници на организацијата,важно е за организацијата да не гледа само на клиентите како на златен извор на приходи,а на вработените како лесно заменлива сила бидејќи без своите вработени организацијата не би можела воопшто да постои.

Организациското однесување и организациската култура се главни елементи кои влијаат на имиџот на организацијата. Токсичната организациска култура и несоодветното организациско однесување се лоша енергија која покрај организациските граници може да се прошири и во поширокото опкружување. Додека добриот имиџ на организацијата е невидливиот златен медал.

Секоја организација има основна задача да воспостави професионална слика за себе на локално, регионално, национално и глобално ниво. Важно е да се структурира организацијата околу систем на вредност, етички норми и правила со кои ќе се добие организациското однесување и организациската култура која организацијата ја посакува. Тешко да се создаде добар имиџ на организација во денешниот конкурентен амбиент, но уште потешко е истиот да се одржи бидејќи ова е дел кој е лесно кршлив и зависен од секоја акција проследена од организацијата. Со имплементирање и поддржување на правилното организациско однесување и организациска култура, се има доволен мотив и стимул за остварување на ефикасни и успешни резултати во деловното работење.

## Преглед на користена литература

1. Džamić Vladimir ,Organizaciono ponašanje i korporativna kultura, Singidunum,Beograd,2016.
2. Dutt Rajul, Organisational behavior for MBA, Krishna Prakashan Media, India,2009.
3. Bauer Talya, Erdogan Berrin ,Organizational Behavior, Flat World Knowledge, Inc. One Bridge Street Irvington, NY ,2015.
4. S.Fayyaz,Ahmad,.Gilkar,Nazir Ahmad,Darzi Ahmad,Javid,Organisational Behaviour,Atlantic Publishers and Distributors,New Delhi,2008.
5. Griffin,Ricky W. , MoorheadGregory , Organizational Behavior 10th Edition , Cengage Learning;2011.
6. Džamić Vladimir ,Organizaciono ponašanje i korporativna kultura, Singidunum,Beograd,2016.
7. José Carlos R. AlcantudFuzzy Techniques for Decision Making, MDPI,Basel,Switzerland,2018.
8. Daryl Sharp, Personality types, Jung's model of typology, Inner city books, Canada,1987.
9. Renos K. Papadopoulos, Carl Gustav Jung Critical Assessments, Routledge ,London 1992.
- 10.Ovidiu-Iliut Dobre, Review of Applied Socio- Economic Research, The Bucharest University of Economic Studies p.53.
- 11.A.H.Maslow,A theoru of human motivation,Psychological Revier vol50,1943.
- 12.Fiore J. Douglas,Introduction to educational administration Standards, theories and practice, Virginica Commonwealth University,2004.
- 13.Rollinson,4<sup>th</sup> Edition Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach,Pearson Education Limited,Edinburgh,England,2008.
- 14.L.Nguyen.The impact of employees motivation on organizational effectiveness,Business Economics,2017.
- 15.Donelson R. Forsyth ,Group Dynamics fifth edition, Wadsworth,Cengage Learning,USA,2006.
- 16.P. Robbins Stephen, A. Judge Timothy,Organizational behavior- 15th ed., Pearson Education,New Jersey,USA,2013.

17. Allen Melanie, *Analysing the Organisational Environment*, Select Knowledge Limited, 2001.
18. Keyton, J. *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Sage Publications, (2005).
19. Jones G. R., and George, J. M., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, 2008, New Jersey.
20. Miljevich M., *Poslovna etika I Komuniciranje*, *Cetvrto izdanje*, Singidunum, Beograd, 2010.
21. Jones G. R., and George, J. M., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, 2008, New Jersey.
22. *Workplace cooperation: a foundation for business success*, International Labour Organization 2009.
23. O. Jaško, M. Čudanov, M. Jevtić, J. Krivokapić, *Projektovanje organizacije*, Fakultet organizacionih nauka, Jove Ilica 154, Beograd, 2014.
24. A. Kovachevic, N. Fabris, N. Janichijevich, D. Malinich, S. Brkicj, L. Taylor – A. Prashchevich, *Ekonomske ideje I praksa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011.
25. F. Luthans, *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach Twelfth Edition*, The McGraw-Hill Companies, New York, 2011.
26. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
27. G. Gavic, G. Sormaz. Dj, Imic, *The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company*, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review, 2016.
28. Kasumović M., *Osnove ekonomije*, Tuzla, 2011.
29. L. Stefanovska, M. Tanushevski, *The impact of globalization on organizational*, *Indian Journal of Commerce & Management Studies culture*, 2016, [http://www.scholarshub.net/ijcms/vol7/issue3/Paper\\_01.pdf](http://www.scholarshub.net/ijcms/vol7/issue3/Paper_01.pdf).
30. N. D. Josephine, *Implication of Globalization on Organization Culture*, Kenyan Experience, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* April 2014.
31. Miljevich M., *Poslovna etika I Komuniciranje*, *Cetvrto izdanje*, Singidunum, Beograd, 2010.

32. E. Chester, Reviving work ethic: a leader's guide to ending entitlement and restoring pride in the emerging workforce Greenleaf Book Group Press Austin, Texas, 2012, p. 23.
33. S.M. Byars, K. Stanberry, Business Ethics, Rice University, Houston, Texas, 2018, p. 7.
34. Ethics, 2012. Извор: [https://www.tru.ca/\\_shared/assets/The\\_Definition\\_of\\_Business\\_Ethics33706.pdf](https://www.tru.ca/_shared/assets/The_Definition_of_Business_Ethics33706.pdf)  
S.M. Byars, K. Stanberry, Business Ethics, Rice University, Houston, Texas, 2018.
35. J.W. Weiss, Business ethics, A stakeholder and issues management approach, sixth edition, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2014.
36. A publication of the Good Governance Program", Business ethics : a manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies, U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, 2004.
37. S. Elakovich, Poslovna etika I komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
38. J.M. George, G.R. Jones, Understanding and managing organizational behavior, Pearson education, New Jersey, 2012.
39. L. Stavroula, A. Griffiths, T. Cox, Work organization & Stress (Protecting workers' health series; no. 3, World Health Organization, 2005.
40. J.M. George, G.R. Jones, Understanding and managing organizational behavior, Pearson education, New Jersey, 2012.
41. Мицески Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет "Гоце Делчев", Штип, стр. 154-191.
42. Cliff Goodwin, Elwood N. Chapman, Supervisor's Survival Kit: Your First Step into Management, Ninth Edition, Prentice Hall, 2001.
43. Cliff Goodwin, Elwood N. Chapman, Supervisor's Survival Kit: Your First Step into Management, Ninth Edition, Prentice Hall, 2001.
44. M. Gaur, N. Ebrahimi, Understanding Workplace Relationships – With Special Reference to Superior-Subordinate Relationship – An Important Dimension Having Impact On The Success, Growth And Performance of the Employees And Organization, International Journal of Research and Development - A Management Review (IJRDMR), 2013.

45. M. Armstrong, Armstrong's handbook of human resource management practice, 2014, p. 170.
46. M. Armstrong, Armstrong's handbook of human resource management practice, 7<sup>th</sup> Edition, 2008.
47. Т. Мицески, Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет, Штип, 2009, стр. 231.
48. Ronald J. Alsop, The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing your most valuable asset, a Wall Street Journal book, Free press, New York, 2004, p. 102-107.
49. Michael L. Barnett, Timothy G. Pollock P, The Oxford Handbook of Corporate Reputation, Oxford University Press, UK, 2012, p. 345.
50. Kevin T. Jackson, Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that improve the bottom line, Oxford University Press, New York, 2004
51. Д. Донеv, Вовед во етиката, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 2018, стр. 148.
52. Garvin, David .A., "Competing on the Eight Dimensions of Quality", Harvard Business Review, November-December 1987  
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/quality-framework/>.
53. <https://erpblog.iqms.com/cost-of-quality-accelerates-growth/>.
54. <https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422>.
55. <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>.
56. <https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/textbooks/Organizational%20Behavior.pdf>.
57. <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.
58. <https://researchleap.com/wp-content/uploads/2017/08/04.-Theories-of-Motivation-and-their-Application-in-Organisations-A-Risk-Analysis.pdf>.
59. <http://www.free-management-ebooks.com/news/alderfers-erg-theory/>.
60. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138260/Linh\\_NguyenMy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138260/Linh_NguyenMy.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
61. <https://bizfluent.com/info-8533489-characteristics-groups-organizational-behavior.html>.

62. <https://www.wisenepali.com/2017/09/group-in-ob-characteristics-reasons.html>.
63. <https://www.wisenepali.com/2017/09/group-in-ob-characteristics-reasons.html>.
64. <https://www.wisenepali.com/2017/09/group-in-ob-characteristics-reasons.html>
65. <https://rapidbi.com/porters-five-forces/>.
66. <https://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/chapter/3-2-the-relationship-between-an-organization-and-its-environment/>.
67. <https://zdravjeihrana.mk/asertivnost-mokna-alatka-za-gradene-na-veshtini-za-uspeh-na-sekoe-pole/>.
68. <https://scoreindonesia.net/file/2017/08/FINAL-MODULE-01-WORKPLACE-COOPERATION-incl.-addon-19-OCT.pdf>.
69. <https://bizfluent.com/list-5996525-negative-effects-conflict-within-organization.html>.
70. <https://www.serco.com/media/1029/1029.original.pdf>.
71. <https://www.serco.com/media/1029/1029.original.pdf>.
72. <https://bizfluent.com/info-8691408-importance-internal-external-communication.html>.
73. <https://thebusinesscommunication.com/what-is-external-communication-objective-of-external-communication/>.
74. <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/ethics-and-organizational-behavior/45114>.
75. <https://theharrispoll.com/axios-harrispoll-100/>.
76. [https://theharrispoll.com/wp-content/uploads/2018/12/2018-HARRIS-POLL-RQ\\_2-Summary-Report\\_FNL.pdf](https://theharrispoll.com/wp-content/uploads/2018/12/2018-HARRIS-POLL-RQ_2-Summary-Report_FNL.pdf).
77. <https://blog.bonus.ly/20-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace/>.
78. <https://blog.bonus.ly/20-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace/>.