



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



Кандидат: м-р Ана Јованоска

***МЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА
КУЛТУРА ПРЕКУ ПРОМОВИРАЊЕ НА
ВРЕДНОСТИ КОИ ПОТТИКНУВААТ
ТИМСКО РАБОТЕЊЕ***

(докторска дисертација)

МЕНТОР

проф. д-р Љубомир Дракулевски

С К О П Ј Е, 2018



Ss. Cyril and Methodius University
Faculty of Economics - Skopje



Candidate: Ana Jovanoska, MBA

***CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE BY
PROMOTING VALUES THAT ENCOURAGE
TEAMWORK***

(Doctorial thesis)

MENTOR

Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.

SKOPJE, 2018

Членови на комисијата:

1. ***проф. д-р Љубомир Дракулевски***
Економски факултет - Скопје

2. _____
Економски факултет - Скопје

3. _____
Економски факултет - Скопје

4. _____
Економски факултет - Скопје

5. _____
Економски факултет - Скопје

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција _____

МЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ПРЕКУ ПРОМОВИРАЊЕ НА ВРЕДНОСТИ КОИ ПОТТИКНУВААТ ТИМСКО РАБОТЕЊЕ

Апстракт

Организациската култура е многу значаен аспект на организацијата бидејќи може да се користи како алатка за управување со перформансите и целокупното работење на претпријатието. Создавањето и одржувањето позитивна и кохезивна организациска култура треба да е од клучен интерес за секоја организација како еден од основните предуслови за постигнување успех.

Теорискиот дел на оваа докторска дисертација е насочен кон анализирање на природата на организациската култура преку согледување на културните разлики, карактеристиките и различните типови на организациски култури, опишување на компонентите на организациската култура, анализа на процесот на воведување и развој на организациска култура, како и улогата на ефективните тимови во културата на организацијата.

Емпириското истражување од докторската дисертација се осврнува кон влијанието на демографските карактеристики и типот на организациската култура врз нивото на тимско работење во организацијата. Целта е да се согледа дали менувањето на организациската култура преку промовирање соодветни вредности може да поттикне тимско работење, односно дали одреден тип на организациска култура е во позитивна корелација со нивото на тимско работење во организацијата.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека демографските карактеристики не го детерминираат нивото на тимско работење во организацијата, додека типот на културата има влијание врз степенот на тимска работа. Поточно, од четирите типови на организациски култури кои се предмет на истражување, резултатите укажуваат на тоа дека само клан културата позитивно влијае на тимското работење во организацијата.

Клучни зборови: организациска култура, вредности, тимска работа

Changing Organizational Culture by Promoting Values that Encourage Team Work

A b s t r a c t

The organizational culture is very significant aspect of the organization, because it can be used as a tool for performance management and overall work of the company. Implementation and sustainability of the positive and cohesive organizational culture should be a main interest of every organization as one of the prerequisites of success.

The theory part of this doctoral thesis is oriented towards analyzing the nature of organizational culture through understanding cultural differences, the characteristics and different types of organizational culture, analysis of the process for implementation and development of the organizational culture, as well as the role of the effective teams in the culture of the organization.

The empirical research of this doctoral thesis refers to the impact of the demographic characteristics and the type of the organizational culture in the teamwork level of the organization. The goal is to determine whether the change in organizational culture through promotion of certain values can encourage teamwork, i.e. whether certain type of organizational culture is in positive correlation with the teamwork level in the organization.

The results of the research demonstrate that demographic characteristics don't determine the teamwork level in the organization, but the culture type does influence the teamwork level. More precisely, out of the four types of organizational cultures which are subject of this research, the results suggest that only clan culture has a positive effect on the teamwork in the organization.

Key Words: Organizational culture, Values, Team work

МЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ПРЕКУ ПРОМОВИРАЊЕ НА ВРЕДНОСТИ КОИ ПОТТИКНУВААТ ТИМСКО РАБОТЕЊЕ

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	7
I АКТУЕЛНОСТ НА ПРЕДМЕТОТ.....	8
II ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС.....	9
III ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА.....	10
IV ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА.....	12
V МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА.....	15
 ГЛАВА I ПРИРОДАТА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА.....	 17
1.1 Дефинирање на организациската култура.....	17
1.2 Култура наспроти клима.....	22
1.3 Пристапи за опишување на организациската култура.....	27
1.3.1 Пристапот на Ouchi.....	27
1.3.2 Пристапот на Peters и Waterman.....	31
1.4 Културни разлики.....	34
1.4.1 Индивидуални културни разлики.....	34
1.4.2 Организациски разлики.....	36
1.5 Социјално-културни вредности.....	41
1.6 Карактеристики на организациски култури.....	47
1.7 Типови на организациски култури.....	51
1.8 Имплементација и одржливост на културата.....	55
1.8.1 Воведување на културата.....	55
1.8.2 Одржливост на културата.....	58
 ГЛАВА II КОМПОНЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА.....	 63
2.1 Артефакти (лични одредби, церемонии, обичаи, ритуали, приказни, симболи).....	63
2.2 Вредности.....	66
2.2.1 Значењето на вредностите во организациската култура.....	68
2.2.2 Типови на вредности.....	69

2.3 Претпоставки.....	70
2.4 Перцепции во организацијата.....	70
2.5 Ставови и однесување на вработените.....	72
2.6 Посветеност на вработените кон организацијата.....	82
2.7 Поврзување на вработените со организациската култура.....	85
ГЛАВА III ВОВЕДУВАЊЕ И РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА.....	86
3.1 Воспоставување вредности и креирање на организациската култура	86
3.1.1 Вредности, лојалност и етичко однесување.....	95
3.1.2 Ориентација кон вредности кои поттикнуваат тимско работење.....	96
3.1.3 Позитивни ставови и задоволство од работата.....	98
3.2 Креирање визија.....	100
3.3 Идентификување на организациската култура.....	100
3.4 Управување со организациската култура.....	102
3.4.1 Предавање на културата – Организациска социјализација.....	102
3.4.2 Одржливост и промени на организациската култура преку разбирање на димензиите на културата.....	106
3.5 Предизвици на менаџерите.....	119
3.5.1 Конкурентност во глобална економија.....	119
3.5.2 Диверзификација на работната сила.....	120
3.5.3 Етика, карактер и личен интегритет.....	122
3.5.4 Технолошки иновации.....	123
3.6 Улогата на лидерите во формирањето и зајакнувањето на организациската култура со фокус на тимско работење	123
3.7 Истражување и проценување на организациската култура.....	125
3.8 Менување на организациската култура.....	127
3.9 Предизвици за развој на етичка, глобална и креативна култура на квалитет.....	134
ГЛАВА IV ЕФЕКТИВНИТЕ ТИМОВИ И КУЛТУРАТА.....	136
4.1 Разлика помеѓу тимови и групи.....	136
4.2 Тимско работење – предности и слабости.....	139
4.2.1 Фази во развој на тимот.....	142

4.2.2	Карактеристики на ефективните тимови.....	146
4.2.3	Комуникација и улоги во тимот.....	148
4.2.4	Техники и методи за работа во тимови.....	150
4.2.5	Потенцијални проблеми и конфликти во тимот.....	151
4.3	Ефекти од тимско работење.....	152
4.3.1	Подобри резултати.....	153
4.3.2	Корист за вработените.....	153
4.3.3	Намалени трошоци.....	153
4.3.4	Други организациски бенефити.....	154
4.4	Трошоци на тимовите.....	154
4.5	Видови тимови.....	155
4.6	Потреба за градење на тимови.....	159
4.7	Вештини и компоненти корисни во градењето на ефективни тимови.....	161
4.8	Самоуправувачки тимови.....	168
4.9	Имплементирање на тимовите во организацијата.....	168
4.9.1	Планирање на промената.....	169
4.9.2	Фази на имплементација.....	172
4.10	Улогата на лидерот во однесувањето на тимовите.....	176
ГЛАВА V КУЛТУРНИТЕ ВРЕДНОСТИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА И РАЗВОЈОТ НА ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ.....		178
5.1	Согледување и анализа на културата и вредностите во македонските претпријатија.....	187
5.1.1	Организациските вредности во приватниот сектор.....	190
5.1.2	Организациските вредности во јавните претпријатија.....	192
5.2	Согледување и анализа на тимското работење во македонските претпријатија.....	193
5.3	Анализа на организациските вредности кои поттикнуваат тимско работење.....	195
ЗАКЛУЧОК.....		215
ЛИТЕРАТУРА.....		224
ПРИЛОЗИ.....		234

МЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ПРЕКУ ПРОМОВИРАЊЕ НА ВРЕДНОСТИ КОИ ПОТТИКНУВААТ ТИМСКО РАБОТЕЊЕ

ВОВЕД

Динамичното променливо глобално окружување во светот денес наметнува потреба за брзо прилагодување и прифаќање на предизвиците со кои се соочуваат организациите при константниот стремеж за опстанок, раст и развој. Во таа насока, од особено значење е грижата на менаџерите за организациската култура и нејзините аспекти кои може да се применат како алатка за успешно управување со организациите. Вредностите со кои се карактеризира организацијата играат важна улога во прилагодувањето на организациските аспекти во внатрешното и во надворешното окружување. И во таа насока, разбирањето, проценувањето и управувањето со организациската култура може да им помогнат на организациите да постигнат и стабилност и прилагодливост.

Организациската култура е комплексен феномен, кој опфаќа елементи од повеќе социјални науки како социологија, психологија, антропологија и филозофија. Културата за претпријатието претставува неговиот карактер. Таа ги опфаќа идеите, вредностите, ставовите и верувањата кои преовладуваат и ги водат вработените како да размислуваат, да се чувствуваат и да се однесуваат. Сето тоа влијае на креирање на личниот идентитет на организацијата и овозможување чувство на припадност на вработените. Културата ги поврзува вработените од претпријатието, а служи и како обележје кое ги диференцира од другите претпријатија.

Организациската култура се смета за клучна алка што ја држи организацијата заедно, а воедно и водич кој ја одредува идната насока на движење. Оттаму несомнено дека од суштинско значење е сето внимание кое се посветува на организациската култура, како предуслов за успешно водење на организациите.

1. АКТУЕЛНОСТ НА ПРЕДМЕТОТ

Создавањето позитивна и кохезивна организациска култура, како иницијатор на успешност и двигател на организацијата, во денешните турбулентни услови на непредвидливост и комплексност на глобалното окружување на современите организации, е невозможно без градењето свесност за нејзината важност и посветеноста кон овој организациски аспект. Токму затоа воспоставувањето организациски вредности претставува подрачје кое во западните земји денес интензивно го зазема врвниот научен и практичен интерес.

За разлика од западните земји, кај нас концептот на организациска култура е релативно нов и недоволно истражуван аспект на организацијата и менаџментот. Токму затоа целта на овој научен труд е развивање на свеста кај менаџерите дека токму креативната, иновативна и адаптивна организациска култура е неопходен фактор за развој на бизнисот во современите турбулентни услови на пазарна економија.

Во насока на градење организациска култура потребно е најпрво да се идентификуваат вистинските вредности кои јасно ќе се искомунцираат и ќе се почитуваат од страна на сите вработени во организацијата. Организациските вредности се дефинираат како општоприфатливи стандарди кои го водат однесувањето на индивидуите во организацијата. Без овие вредности индивидуите ќе се водат од однесување кое е во согласност со нивните индивидуални вредносни системи, што може да биде спротивно од она што организацијата го охрабрува. Секако, организациските вредности треба да бидат и во согласност со мисијата и целите на организацијата како и со визијата што треба да се постигне. Всушност, јасноизразените вредности на организацијата може да обезбедат модел на колективно лидерство на организацијата што ќе ги охрабрува општоприфатените норми на однесување кои ќе го поддржуваат остварувањето на целите и на мисијата.

Основните причини за нагласената *актуелност на менувањето на организациската култура преку промовирање вредности кои поттикнуваат на тимско работење* лежат во фактот дека на долг рок не постои однапред дефинирана и управувачки неменлива форма на организациска култура која ќе биде во состојба да ги антиципира и да ги примени сите промени кои на организацијата ќе ѝ осигурат поголема предвидливост на идните настани.

Оттаму, организациската култура треба да биде флексибилна и способна лесно да се адаптира на најзначајните идни интерни и екстерни промени, со што организацијата ќе биде конкурентна на пазарот и ориентирана кон одржлив развој. Но, со цел организацијата да се движи кон вистинската насока, потребно е да развива организациска култура која преку експлицитно дистрибуирање на вредностите ќе ги обединува вработените во една кохерентна и конзистентна целина и ќе ја гради патеката по која ќе се движат сите вработени.

2. ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС

Доменот во кој менувањето на организациската култура преку промовирање вредности кои поттикнуваат тимско работење претставува научен придонес најилустративно се согледува во изградба на заокружена теоретска основа за научно фундирано предвидување, планирање, истражување, анализа, процена и контрола на организациската култура, со што расте и потребата од практична примена на овој концепт. Овој научен труд има за цел да биде основа за уште потемелни понатамошни научни студии и истражувања, како и да дејствува во насока на поттикнување на свеста кај менаџерите во македонските организации за согледување на неминовната потреба од градење ефикасна, креативна, адаптивна и јака организациска култура, која ќе претставува движечка сила што ќе ја води организацијата кон нејзиниот раст и развој.

Со оглед на потребата од едновременно поседување на теоретски и практични знаења и искуства од имплементација на вредности и менување организациска култура, *придонесот на дисертацијата* се состои и во создавање квалитетна база на успешни примери на македонските организации кои изградиле јака организациска култура заснована на вредности кои промовираат тимско работење. Искуството на македонските организации во делот на нивната посветеност кон организациската култура е сè уште сиромашно, со што дополнително јакне истражувачкиот предизвик за изработката на оваа докторска дисертација.

Впрочем, организациската култура е интегритетот кој ја одржува организацијата да постои и секој вработен е значаен дел од сложувалката без кој не би можело да се согледа целосната слика. За да може една организација да се движи напред, безусловно мора сите вработени да ја следат истата насока. Од овие причини, значењето на организациската култура, јаснокомуницираните вредности, тимскиот дух и припадноста кон организацискиот идентитет мора да бидат во фокусот на вниманието на директорите.

3. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Предмет на истражување во докторската дисертација под наслов „Менување на организациската култура преку промовирање на вредности кои поттикнуваат тимско работење“ претставува подрачјето на дефинирање на организациските вредности, градење креативна адаптивна организациска култура и инкорпорирање на тимовите како составен дел на функционирањето на организацијата.

Воведувањето и менувањето на организациската култура подразбира комплетно рedefинирање на целите, визијата и вредностите од страна на менаџментот, што како потреба може да биде наметнато однадвор или, пак, организацијата да биде иницијатор и инспиратор за негово остварување, однатре. Едновременно, со цел успешно креирање и одржливост на организациската култура, неопходно е да постои и охрабрување на сите вработени, низ отворена комуникација за вредностите и за влијанието и значењето на улогата на секој вработен во целокупниот процес.

Целта на истражувањето во докторската дисертација претставува создавање единствена заокружена теоретско-апликативна основа за разбирање и употреба на концептот на организациска култура која промовира вредности кои поттикнуваат тимско работење.

Задачите на истражувањето се следниве:

1. Да се истражува, собере и да се систематизира расположливото научно знаење за природата, значењето и управувањето со организациската култура, како една од најпредизвикувачките повеќедимензионални феномени со кои се соочува организацијата.

2. Со остварувањето на ова, организациите ќе бидат самите во состојба да ја идентификуваат потребата од креирање вредности и основање креативна адаптибилна организациска култура која поттикнува тимска работа и врз таа основа да пристапат кон барањата на надворешното окружување, како двигател на целокупното организациско однесување. Впрочем, врз база на насобраното знаење од ова истражување, организациите ќе добијат одговори на многу прашања поврзани со невидливата страна на организацијата.

3. Објективно да се дијагностицира состојбата со културите во македонските претпријатија, степенот на практична примена на концепцијата на организациската култура како услов за успешен развој на организацијата, како и доминантниот тип на организациска култура применуван во нашите претпријатија. Да се направи согледување на организациската култура која најчесто е застапена кај нас и нејзиното влијание на степенот на тимско работење.

4. Да се испита и да се утврди степенот на застапеност на тимската работа во македонските организации, да се одредат вредностите кои поттикнуваат тимско работење, како и да се согледа карактерот на меѓусебните односи и комуникации меѓу вработените во организацијата. Реално да се прикаже состојбата во организациите од аспект на флексибилност, подготвеност и ентузијазам за брзо одговарање на промените во организациската култура наметнати од настаните во екстерното окружување.

5. Да се нагласат и прецизно да се определат поставеноста, улогата и значењето на врвниот менаџмент како инспиратор, двигател и потенцијална пречка кон градењето креативна адаптибилна организациска култура.

Со поврзување на личноста на врвниот менаџер со улогата на лидер во градењето и пренесувањето на вредностите и културата се нагласуваат лидерските способности кои тој мора да ги поседува. Ова од причина што за секоја организација потребен е некој кој со своите акции и однесување ќе ги поставува правилата, кои ќе се трансформираат во културни вредности. Во оваа смисла, врвниот менаџмент има огромно влијание на културата како лидер од кого вработените ги учат и ги прифаќаат вредностите, така што

истиот може да претставува и пречка кон градењето и одржувањето на организациската култура, што навреме мора да биде антиципирано и ефективно отстрането.

4. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Концептот на организациската култура ги влече своите корени од културната антропологија. Како што постојат различни култури во рамките на општеството така постојат и различни култури во рамките на организацијата. Како и општествените култури така и организациските култури се предаваат и комуницираат преку симболи, а се пренесуваат од генерација на генерација вработени.

Фокусот на оваа докторска дисертација е во значењето на организациската култура која се простира и ги опфаќа сите активности на претпријатието. Токму затоа и во последните години во западните земји се повеќе расте интересот и вниманието за оваа невидлива димензија на организацијата.

Концепциски погледнато, целокупната истражувана материја која е предмет на предложенава докторска дисертација се состои од пет тематски подрачја и заклучок.

Првата глава носи наслов *Природата на организациската култура*. Во неа теоретски е обработен и дефиниран концептот на организациска култура. Организациската култура претставува модел кој инкорпорира основни претпоставки кои се сметаат за непобитни и се пренесуваат на новите членови како еднообразен начин за перципирање, мислење и чувствување во организацијата. Организациската култура како еден извонредно сложен повеќедимензионален феномен привлекува сè поголем интерес во современата теорија и практика на организацијата и менаџментот. Причината за тоа е фактот што организациската култура влијае на сите аспекти од работењето на организацијата, а истовремено претставува и механизам за организација, координација и за мотивација во рамките на организацијата. Составен елемент на оваа Глава претставуваат и различните пристапи на опишување на организациската култура. Исто така разработени се и културните разлики како и социјално-културните вредности. Во заклучниот дел од оваа

глава се претставени факторите кои влијаат на културата на организацијата, карактеристиките и димензиите на организациската култура кои креираат одредени типови, како и обликувањето и одржувањето на организациската култура.

Во рамките на Втората глава под наслов *Компоненти на организациска култура* се опфаќаат видливите (симболични) и невидливите (когнитивни) елементи кои се составен дел на културата како и нивното теоретско дефинирање и начинот како тие ја моделираат културата во организацијата. Исто така, во оваа Глава се потенцира значењето на организациските вредности како основа за формирање на ставовите, перцепциите и на однесувањето на вработените. Понатаму, се класифицираат вредностите во два сета терминални и инструментални, во зависност од тоа дали се ориентирани кон цели или однесување, а исто се објаснуваат и перцепциите, ставовите и верувањата на вработените. Во завршниот дел на Главата се зборува за посветеноста на вработените кон организацијата и нивната поврзаност со организациската култура.

Воспоставувањето, развојот и одржувањето јака, адаптивна, креативна и тимскиориентирана организациска култура е неопходен услов за зголемување на конкурентноста и успешноста на организацијата. Од овие причини, Третата глава е посветена на тоа и носи наслов *Воведување и развој на организациска култура*. Во денешните турбулентни и динамично менливи бизнис-услови, идентификувањето на вистинските вредности, почитувањето и следењето на истите е главен императив за успех и стабилност на организацијата. Оваа Глава се насочува кон поврзувањето на вистинските вредности со практиката на тимска работа. Исто така, во овој дел се разработуваат и управувањето со организациската култура, предавањето и прифаќањето на културата преку социјализација, претворањето на заедничките вредности во однесување, менувањето и одржливоста на организациската култура. Заклучниот сегмент на Третата глава е посветен на улогата на лидерите во градењето и зајакнувањето на организациската култура која промовира вредности кои поттикнуваат на тимска работа, истражување и процена на постојната организациска култура, менување на организациската култура и предизвици за развој на етичка, глобална и креативна култура на квалитет.

Анализирањето на тимското работење и неговото значење за организацијата наметнува потребата од деталзирање на темата *Ефективните тимови и културата*, што е

содржана во рамките на Четвртата глава. Овде се дава детализирана претстава за ефектите од тимската работа. Во рамките на оваа Глава, најнапред се претставени разликите меѓу тимови и групи, фазите во развојот на тимот, комуникацијата и улогите во рамките на тимот, карактеристиките на ефективните тимови, техниките и методи за работа во тимови, како и потенцијалните проблеми и конфликтите кои може да настанат во рамките на тимот. Исклучително е значајно да се разбере дека градењето тимови води кон подобри резултати, корист за вработените и намалување на трошоците. Во натамошниот тек се елаборираат повеќе типови на тимови, се појаснува препознавањето на потребата за градење тимови, се зборува за вештините корисни во градењето тимови, како и за карактеристиките и функционирањето на самоуправуваните тимови. Заклучниот дел на Главата е посветен кон имплементацијата на тимовите во организацијата, фазите низ кои поминува, како и прашања со кои се соочуваат тимовите.

Завршната, Петта глава, носи наслов *Културните вредности во македонските претпријатија и развојот на тимското работење*. Овде се прави опфатна анализа на односот на организациите во Република Македонија кон идентификувањето и следењето на вредности кои поттикнуваат тимско работење и доминантните типови на организациската култура. Во нејзини рамки, се презентирани резултатите од истражувањата од спроведените анкети за ставовите на вработените кон организациската култура и организациските вредности, како и заклучно резимирање на оние организациски вредности кои поттикнуваат тимска работа. Со анкетањето се опфатени јавните организации, приватниот сектор и странските организации. Добиените резултати од анализите и истражувањата всушност претставуваат основа за продлабочување на вниманието на вработените и менаџментот кон идентификувањето на вистинските вредности, инкорпорирање на тие вредности во организациското однесување, ориентираност на вработените кон тимска работа, градење кохезивна, креативна организациска култура што ќе придонесе за одржување на задоволството и на мотивираноста кај вработените, со крајна цел на зголемување на успехот на организацијата.

5. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Методолошки погледнато, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположливите податоци и информации во оваа докторска дисертација под наслов *„Менување на организациската култура преку промовирање на вредности кои поттикнуваат тимско работење“* се вршат со употреба на логично оправдан, заокружен и научнофундиран пристап.

При изработката на докторската дисертација се употребуваат повеќе научни методи, категоризирани на основни и дополнителни научни методи. Како *основни научни методи* се користат *методите на индукција, дедукција, на анализа, синтеза и методот на компаративна анализа*. Како *дополнителни научни методи* се користат *методите на студија на случај, методот на анкетирање и методот на теренски експеримент*.

Методот на индукција има за цел да ја истражи и да ја претстави сета расположлива, домашна и меѓународна, литература од областа на организациската култура, вредности и тимска работа. Методот се користи со цел согледување на општите елементи на организациската култура, формирањето на вредностите, менувањето на организациската култура преку промовирањето вредности кои поттикнуваат тимско работење, како и за расветлување на улогата на врвниот менаџер во создавањето и одржувањето на организациската култура.

Со употребата на методот на дедукција се извлекуваат заклучоци за нивото на практична примена на организациската култура, почитувањето на културните вредности и застапеноста на тимската работа во организациите во Македонија и надвор. Употребната вредност на овој метод особено расте како резултат на согледување на можноста за компаративна анализа на состојбата на организациите кај нас во однос на организациите во развиените земји.

Методот на анализа се користи со цел да се откријат заедничките особини, односно карактерните црти, на организациите кои се соочуваат со предизвикот од формирање и одржување организациска култура. Имено, појавните манифестации на организациите кои се соочуваат со воспоставување вредности и градење организациска култура во голема

мера го одредуваат и пристапот во формирањето и менувањето на организациската култура, па како неопходност се наметнува нагласување на етапите од овој менаџмент процес.

Методот на синтеза ги интегрира сознанијата за употребуваните практики и искуства на организациите при менувањето на организациската култура во насока на промовирање вредности кои поттикнуваат тимско работење. Методот ги обединува овие сознанија во теоретски управувачки модел кој е применлив под посебни интерни и екстерни претпоставки. Неговата корисност се состои и во создавање основа за примена на методот на споредбена, односно компаративна анализа, бидејќи ги соединува и теоретските и практичните искуства за одделните управувања со организациски култури.

Методот на компаративна анализа врши споредба на теоретските претпоставки на процесите на формирање и одржување на организациската култура преку вештините за градење тимови. Основната причина за користење на овој метод претставува извлекување сознанија за идните правци во кои треба да се развиваат овие процеси кај македонските пазарни субјекти.

Во редот на дополнителните научни методи, методот на студија на случајот се употребува при елаборирање успешни примери на воспоставена јака, адаптивна, креативна, претприемачка и тимски ориентирана култура.

Методот на теренски експеримент емпириски се употребува врз стратификуван примерок од неколку македонски организации во кои се тестира застапеноста на тимското работење, нивото на иницијативност и креативност, квалитетот на меѓусебните односи, природата на комуникациите, најзастапените организациски вредности, влијанието на вработените во градењето на организациската култура, како и нивото на припадноста на вработените кон организацискиот идентитет.

ГЛАВА I – ПРИРОДАТА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

1.1. Дефинирање на организациската култура

Организациската култура се однесува на систем на заеднички претпоставки, вредности и верувања кои им покажуваат на вработените што е соодветно и несоодветно однесување (Chatman, J. A., & Eunyong Cha, S., 2003, *Leading by leveraging culture*). Овие вредности имаат силно влијание на однесувањето на вработените како и организациските перформанси. Во суштина, терминот организациска култура станал популарен во осумдесеттите години преку бестселерот „Во потрага по извонредност“ (*In Search of Excellence*) на Peters и Waterman, кои го изнесоа аргументот дека успехот на компанијата може да се должи на организациска култура која е решителна, ориентирана кон клиенти, зајакнувачка и насочена кон вработените. Оттогаш, организациската култура стана предмет на многубројни истражувања, книги и написи. Како и да е, организациската култура е сè уште релативно нов концепт.

Културата е невидлива за вработените, сепак значајно влијае на однесувањата и на размислувањата на вработените. Вработените стануваат посвесни за организациската култура кога имаат можност да ја споредат со други организации. Луѓето кои имаат работено во повеќе организации можат да направат разлика меѓу организациските култури. На пример, во една организација може вработените се облекуваат формално и владеат строги правила на однесување. Сосема е несоодветно да се постави прашање до раководителот за време на состанок и многу е важно секогаш да се проверува е-маил вклучувајќи викенди и празници. Наспроти ова, во друга организација вработените се облекуваат полежерно. Таму вработените се охрабруваат да поставуваат прашања до раководителот, дури и пред клиентите. Општо е познато во организацијата дека фамилијарниот живот е многу важен и затоа е прифатливо да се замине порано од работа за да се присуствува на некој фамилијарен настан. И не се очекува вработените да работат ноќе или за викенд, освен ако има некој краток рок. Овие две хипотетички организации илустрираат дека организациите имаат различни култури и дека културата диктира што е

правилно и прифатливо како и што е погрешно и неприфатливо (Bauer, Erdogan, 2012, p.727).

Кога станува збор за концептот на организациска култура, не постои само една насекаде прифатена дефиниција. Во многубројните студии за културата спроведени во последните тринаесет години во истражувањето на организацијата, се појавува широк спектар дефиниции за организациска култура и повеќето од овие дефиниции се однесуваат на заедничко значење, интерпретации, вредности и норми (Griffin, Moorhead, 2014, p.525).

Табела 1.1 Дефиниции на организациска култура	
ДЕФИНИЦИЈА	ИЗБОР
„Систем на верувања кој го делат членовите на организацијата.“	J. C. Spender, “Myths, Recipes and Knowledge-Bases in Organizational Analysis” (Unpublished manuscript, Graduate School of Management, University of California at Los Angeles, 1983), p. 2.
„Силни широкораспространети основни вредности.“	C. O'Reilly, “Corporations, Cults, and Organizational Culture: Lessons from Silicon Valley Firms” (Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas, 1983), p. 1.
„Начинот на кој ги правиме работите тука.“	T. E. Deal and A. A. Kennedy, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), p. 4.
„Колективно програмирање на умот.“	G. Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (Beverly Hills, CA: Sage, 1980), p. 25.
„Колективно разбирање.“	J. Van Maanen and S. R. Barley, “Cultural Organization: Fragments of a Theory” (Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas, 1983), p. 7.
„Систем на заеднички долготрајни верувања комуницирани преку различни симболични начини, кој создава значење во животите на луѓето на работа.“	J. M. Kouzes, D. F. Caldwell, and B. Z. Posner, “Organizational Culture: How It Is Created, Maintained, and Changed” (Presentation at OD Network National Conference, Los Angeles, October 9, 1983).
„Систем на симболи, церемонии и митови што ги комуницира основните вредности и верувања на организацијата кон своите вработени.“	W. G. Ouchi, Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981), p. 41.
„Доминантен и поврзан систем на заеднички вредности пренесувани преку симболични средства како приказни, митови, легенди, слогани, анегдоти и бајки.“	T. J. Peters and R. H. Waterman Jr., In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies (New York: Harper & Row, 1982), p. 103.
„Модел на основни претпоставки кои се измислени, откриени и развиени од одредена група при учење како да се справи со проблемите при надворешното прилагодување и внатрешната интеграција.“	E. H. Schein, “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,” Organizational Dynamics, Summer 1985, p. 14.

Генерално концептот на култура подразбира нешто што луѓето го делат, без разлика дали се однесува на традиции и размислувања на одреден начин или системи на значења или основни претпоставки кои ги водат луѓето во одредени насоки. Кога станува збор за културата, обично се зборува за следните седум карактеристики кои ја обележуваат (Hofstede 1990):

- Културата е холистички концепт и се однесува на феномен што не може да се сведе на поединечни индивидуи; културата вклучува поголеми групи луѓе.
- Културата е историски поврзана; тоа е феномен што се создава и се пренесува преку традиции и обичаи.
- Културата е инертна и тешкопроменлива; луѓето се држат до своите идеи, вредности и традиции.
- Културата е општественоконструиран феномен; културата е производ на човекот и ја делат луѓе кои припаѓаат на различни групи. Различни групи создаваат различни култури, што значи дека човековата природа не ја диктира културата.
- Културата е суптилна, нејасна и тешкоразбирлива; културата е природноквалитативна и не е лесно да се мери и да се класифицира.
- Термините како мит, ритуал, симбол и слични антрополошки термини обично се користат за да ја карактеризираат културата.
- Културата најчесто се однесува на начини на размислување, вредности и идеи за нештата, а не на конкретни, објективни и видливи делови на организацијата.

Според ова, културата не се однесува на социјални структури и однесување, напротив, на ментален феномен според кој индивидуите во рамките на одредена група размислуваат и ја вреднуваат реалноста на сличен начин, а тоа размислување или вреднување е различно од луѓето во различна група. Културата се однесува на она што го води однесувањето, а не на самото однесување. Smircich (1983) организирал истражување на културата во две насоки, едната насока ја детерминира културата како варијабла, а другата како корен метафорички. Истражувањето што ја третира културата како варијабла ја перципира организациската култура како нешто што организацијата го поседува, додека другото истражување ја перципира културата како нешто што организацијата претставува. Според тоа, организациите опстојуваат како системи на значења кои се делат до определен

степен. Чувството на заедништво е потребно за континуирана организирана активност, така што интеракцијата ќе се одвива без постојана интерпретација и реинтерпретација на значењето. (Smircich, 1985)

Културата остварува многубројни функции во рамките на организацијата. Таа има дефинирачка улога, односно креира дистинкција помеѓу една организација и други. Културата служи како механизам за создавање и контролирање чувства што ги водат и ги определуваат ставовите и однесувањето на вработените а воедно и овозможува создавање посветеност на нешто поголемо од индивидуалниот личен интерес. Според Kondalkar, 2007, p.336, организациската култура ги има следните функции:

- Креира организациски идентитет на вработените. Заедничките норми, вредности и перцепции создаваат кај вработените чувство на заедништво што промовира ориентација кон заедничка цел. Културата овозможува модел на когнитивни перцепции или сфаќања за вредностите и верувањата на организацијата. Тоа овозможува членовите на организацијата да размислуваат и да се однесуваат онака како што се очекува од нив.
- Овозможува колективна посветеност. Заедничката цел која потекнува од организациската култура настојува да ја придобие посветеноста на сите оние кои ја прифаќаат културата како своја. Таа овозможува образец на чувства кај организациските членови преку кои знаат што се очекува од нив да вреднуваат.
- Промовира стабилност на системот. Преку охрабрување на заедничкото чувство на идентитет и посветеност, културата промовира долготрајна интеграција и соработка меѓу членовите во организацијата. Ја унапредува социјалната стабилност со здружување на членовите во организацијата преку овозможување соодветни стандарди за кои членовите треба да се залагаат.
- Го одредува однесувањето преку креирање чувство кај членовите за нивното окружување. Организациската култура служи како извор на заедничка смисла која објаснува зошто работите се случуваат. Таа не е видлива, но се чувствува и се одразува на вредностите кои ги делат членовите на организацијата.
- Одредува граници. Културата креира разлики помеѓу две организации. Таквото дефинирање на граници помага да се идентификуваат оние кои се членови на

организацијата и оние кои не се. Културата овозможува посветеност кон нешто поголемо од индивидуалниот личен интерес. Служи како контролен механизам кој го води и го формира однесувањето на членовите на организацијата.

- Им помага на членовите на организацијата да се држат до усогласен и очекуван начин на однесување. Културата обезбедува секој да размислува и да се однесува на одреден начин.

Всушност, организациската култура е описен термин. Таа покажува како вработените ги перципираат карактеристиките на организациската култура, а не дали им се допаѓаат. Тоа ја диференцира културата од задоволството на работното место. Истражувањата за организациска култура вклучуваат мерење како вработените ја гледаат организацијата: Дали охрабрува тимска работа? Дали наградува иновации? Дали гаси иницијатива? Наспроти тоа, задоволството на работно место мери како вработените се чувствуваат за очекувањата на организацијата, наградувањата и сл. Иако и двата термини имаат некои исти карактеристики, организациската култура е описен, додека задоволството на работното место е евалуациски термин.

Како што објаснуваат Edgar Schein и другите менаџмент-теоретичари, организациската култура може да е апстрактен поим, но има моќни ефекти на начинот на кој организацијата мисли и се однесува. Навистина, да се има соодветна култура која одговара на организацијата е една од најважните детерминанти за тоа колку ќе биде ефективна или успешна организацијата. Зошто е тоа така?

Културата е важна бидејќи определува:

- Што е тоа што организацијата смета дека е правилна одлука;
- Што вработените сметаат дека е соодветно однесување и како соработуваат меѓусебно во организацијата;
- Како индивидуите, работните групи и организацијата како целина се соочуваат со работата што им е доделена;
- Брзината и ефикасноста со која се завршуваат работите;
- Капацитетот на организацијата и подготвеноста за промени;
- Однесувањата на надворешните стеикхолдери кон организацијата.

Накратко, организациската култура може да ја поддржува или да ја отежнува имплементацијата на нови иницијативи и постигнувањето на вкупните цели (Desson, Clouthier, 2010).

1.2. Култура наспроти клима

Климата е опис базиран на експеримент за она што луѓето го перципираат и се искажуваат дека им се случува во организацијата (L. R. James & Jones, 1974; Schneider, 2000). Климата ги вклучува перцепциите на вработените за тоа каква е организацијата од аспект на практики, политики, процедури, рутини и награди. Значи климата се фокусира на „ситуацијата“ и нејзината поврзаност со перцепциите, чувствата и однесувањето на вработените. Може да се набљудува како привремена и субјективна, а може да биде и предмет на манипулација на авторитативни фигури (Denison, 1996).

Додека климата се однесува на експериментални описи или перцепции за тоа што се случува, културата помага да се дефинира зошто тоа се случува (Schein, 2000; Schneider, 2000). Културата се потпира на фундаментални идеологии и претпоставки и е постабилна од климата, има длабока историја и не подлежи на манипулации.

Според ова, климата е помоментална од културата. Луѓето може да ја почувствуваат климата само што ќе влезат во организацијата преку некои показатели како физичкиот изглед на местото, емоционалноста и однесувањето на вработените и искуствата на посетителите и новите вработени, како и односот спрема нив (Schneider et al., 2011b). Климата потекнува од перцепциите на индивидуите за организацискиот контекст (L. R. James et al., 2008), додека културата е сопственост на колективот (Martin, 2002). Климата се развива од длабоката основа на културата.

И културата и климата на организацијата се природни сили кои имаат силно влијание врз организацијата, посебно за време на трансформациски промени. Лидерите кои воведуваат трансформациски промени во организацијата лесно може да бидат обесхрабрени доколку се фокусираат само на културата. Концептот на организациска клима нуди дефинирани и мерливи средства за имплементирање промена. Промената во

организацијата бара од лидерите да ги препознаат и да ги балансираат димензиите на културата и климата (Ostroff, et al, 2012).

Климата е етикета која се користи да ги опише димензиите на работното окружување кои може да се измерат со релативна прецизност. Многубројни фактори ја определуваат климата во организацијата.

Лидерство – најважната детерминанта на организациската клима е секојдневниот лидерски стил на лидерот. Лидерот има големо влијание на очекувањата и на однесувањата на вработените во организацијата. Оптимално, знаењето како да се антиципира, води и да се управува промената е уметност. Лидерот треба стратегиски да ги определува промените кои се потребни да се имплементираат, како и најдобриот начин да ги вклучи сите во организацијата во процесот на промени и да ја добие нивната посветеност.

Организациската структура – подеднакво моќна детерминанта на климата се организациските уредувања, односно формалните и неформалните начини на кои се извршува работата. Како се организира самата организација е директен одраз на она што го смета клучно за својот успех и зборува многу за тоа колку е посветена и ги вреднува своите вработени.

Историските сили имаат големо влијание на културата што се развива со текот на времето и влијаат на организациската клима. Околностите при основањето на организацијата, начинот на кој се соочувала и ги решавала кризите како и лидерите на организацијата влијаат на начинот на воведување промени. Ако организацијата била основана од високоиновативни личности да обезбедува водечки услуги, овие околности може континуирано да влијаат на културните вредности и климата се карактеризира со високи нивоа на креативност. Од друга страна, ако организацијата ги занемарува иновациите и е отпорна на промени, гордеејќи се со способноста да одржува статус кво, веројатно е дека кога ќе се воведат промена, влијанието врз организациската култура и клима ќе биде драматично и може да резултира со последици кај вработените кои не се подготвени и немаат волја за промени.

Стандардите за одговорност ги мерат начините на кои вработените преземаат одговорност и се водат одговорни за она што го извршуваат и како се однесуваат.

Стандардите за однесување најдобро се дефинираат според она што се набљудува и слуша. Лидерите овластуваат прифатливо однесување и го зајакнуваат тоа однесување преку процесите за мерење на перформансите. На пример, посакувано однесување може да биде меѓусебно однесување со почит. Нарушување на тоа однесување може да биде некое искажување кон другите, викање и недостиг на соработка. Доколку се држат вработените одговорни за работните перформанси и однесувањето и се отпуштаат оние кои ја извршуваат својата работа но ги нарушуваат организациските вредности, ќе се задржи посакуваната организациска клима.

Комуникацијата е важна компонента на посакуваното однесување. Прифатливото однесување се одразува преку директен, конструктивен и навремен фидбек, отворена комуникација, меѓусебна почит и управување со конфликтите (разликите). Како неприфатливо однесување се смета обвинување на другите, фокусирање на проблеми наместо на решенија, ширење гласини, озборување и критикување.

Наградите ги мерат компетенциите на видлив начин. Системите за наградување карактеризирани со баланс помеѓу задачите и однесувањето се моќни пораки за зајакнување на посакуваната клима. Конструктивниот фидбек понуден квартално на континуирана основа, помага да се зајакне сериозноста на целта за градење организација ориентирана кон резултати и вредности.

Довербата се однесува на чувствата на меѓусебна почит и поддршка во рамките на организацијата. Довербата е висока кога вработените се чувствуваат дека нивното мислење се вреднува, нивните активности се поткрепени од другите и поддршката е директна и конструктивна. Довербата се намалува кога вработените ги прекршуваат договорите, не ги почитуваат меѓусебно зададените временски рокови и не си даваат шанса. Со текот на времето недостигот на доверба влијае негативно на организациската клима и на способноста на организацијата да ги постигне своите цели.

Посветеност – се однесува на чувството на припадност на вработените кон организацијата и нивниот степен на поддршка кон иднината на организацијата. Силното чувство на посветеност се поврзува со високо ниво на продуктивност, енергија и

активности. Ниското ниво на посветеност ги отежнува промените. Вработените се чувствуваат неангажирани и немаат волја да учествуваат во процесот на промени.

Визија и стратегија се изјави за посакуваната иднина на организацијата. Тие ги поставуваат контекстот и фокусот на организацијата. Ако организацијата има поставено високодостижна визија и успешно ги има усогласено своите стратегии, цели, приоритети и ресурси со својата визија, тогаш на ист начин ќе се одразат и организациската култура и клима.

Организациската поврзаност на сите делови во организацијата е комплексна. Вработените се здружуваат според нивните професии и занимања, сектори и тимови. Поради тоа во рамките на организацијата се развиваат моќни супкултури. Сепак, усогласувањето на вработените со различни гледишта е основно за градење здрава организациска клима. Тоа може да се постигне со проекти на меѓуфункционални тимови и други стратегии кои ја поттикнуваат меѓусебната доверба.

Надворешното окружување исто така влијае на организациската култура и клима. Факторите како владини регулативи, економските услови, конкурентските индустриски сили, како и постојаните промени создаваат притисок на организацијата.

Детерминантите на организациската култура и клима се моќни алатки кои лидерите може да ги користат за креирање на организациската работна атмосфера. Покрај културата и климата, многу важен и влијателен аспект за лидерите при управувањето со однесувањето на вработените во организацијата е и организацискиот идентитет.

Идентитет на организацијата

Организацискиот идентитет се дефинира како сет на искази кои членовите на организацијата ги сметаат за водечки, карактеристични и постојани за нивната организација (Albert & Whetten, 1985).

Идентитет на организацијата е основата која континуирано ги контролира активностите на вработените. Идентитетот влијае на начинот на кој вработените донесуваат одлуки и се однесуваат во дадени ситуации.

Најактивни истражувачи кои работеле на развојот на организацискиот идентитет се Albert & Whetten, кои го дефинираат идентитетот на следниов начин:

Организацискиот идентитет е она што вработените во организацијата го разбираат, чувствуваат и го мислат за нивната организација. Идентитетот е колективно разбирање за јасните вредности и карактеристики на организацијата (Laegaard, Bindslev, 2006, p.86).

Идентитетот придонесува да се разграничуваат вработените од останатите, што придонесува за создавање смиреност и стабилност внатрешно во организацијата.

Кога го третираме идентитетот како дел од организациската култура, треба да разјасниме дека културата и идентитетот се користат различно во теорија и практика. Концептите вклучувајќи го имиџот може да ги разграничине на следниов начин:

- Организациската култура се основните претпоставки, вредности и артефакти во организацијата;
- Идентитетот е сликата за себе на вработените базирана на културата;
- Имиџот е перцепцијата од надворешното окружување за организацијата (ги вклучува и културата и идентитетот).

Идентитетот на организацијата е основа за идентификација на вработените со организацијата (Dutton, Duckerich and Harguail, 1994; Hatch and Schultz, 2000). Според теоријата за идентификација на Patchen's (1970), организациската идентификација вклучува три компоненти: (1) чувства на солидарност со организацијата, (2) поддршка со однесувањето на организацијата и (3) перцепција на заеднички карактеристики со останатите членови на организацијата. Организациската идентификација може да влијае на задоволството и однесувањето на вработените и на ефективноста на организацијата (Albert et al., 2000; Ashforth and Mael, 1989; Hall and Schneider, 1972; Lee, 1971; O'Reilly and Chatman, 1986).

1.3. Пристапи за опишување на организациската култура

Во 1980-тите години се развија неколку пристапи за опишување на организациската култура кои и ден-денес имаат влијание. Овие концепти се употребуваат во голем број компании низ светот. Пристапите за опишување на организациската култура содржат корисни елементи кои менаџерите може да ги употребуваат во согласност со стратешки и културни вредности на своите организации.

1.3.1. Пристапот на Ouchi

Еден од првите истражувачи кој стриктно се фокусираше на анализа на организациската култура во одреден број компании е William G. Ouchi. Ouchi ја анализираше организациската култура во три типа на компании кои ги карактеризираше како: типични американски компании, типични јапонски компании и тип Z американски компании.

Со неговите анализи, Ouchi разви и неколку аспекти по кои ги споредуваше различните типови на компании. Тој сметал дека културата во типичните јапонски и тип Z американски компании се разликува од онаа во типичните американски компании и дека овие разлики го објаснуваат успехот на многу јапонски и тип Z американски компании. Седумте аспекти за споредба на Ouchi се прикажани во табелата. (Griffin, Moorhead, 2014, p.503)

Табела 1.2 – Пристап на Ouchi

Пристап на Ouchi			
Културни вредности	Приказ во јапонските компании	Приказ во тип Z американските компании	Приказ во типичните американски компании
ПОСВЕТЕНОСТ КОН ВРАБОТЕНИ	Доживотно вработување	Долгорочно вработување	Краткорочно вработување
ЕВАЛУАЦИЈА	Бавна и квалитативна	Бавна и квалитативна	Брза и квантитативна
КАРИЕРА	Опсежна	Средно широка	Тесна
КОНТРОЛА	Имплицитна и неформална	Имплицитна и неформална	Експлицитна и формална
ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ	Групно и преку консензус	Групно и преку консензус	Индивидуално
ОДГОВОРНОСТ	Групна	Индивидуална	Индивидуална
ГРИЖА ЗА ЛУЃЕТО	Холистична	Холистична	Тесна

Извор: Griffin, R. W., Moorhead, G. (2014), *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, Eleventh Edition, Mason: South-Western, Cengage Learning, p.503

Посветеност кон вработени – Според Ouchi, типичните јапонски и тип Z американските компании ја споделуваат културната вредност за задржување на вработените. Така што, овие два типа на компании ги отпуштаат вработените кога тоа е последна опција. Во Јапонија, вредноста „задржување на вработените“ често зема форма на доживотно вработување, иако некои од јапонските компании поради економските проблеми во последните години, не беа усогласени со оваа вредност. Но, обично кога луѓето ќе се вработат во јапонски компании имаат гаранција дека никогаш нема да бидат отпуштени од работа. Во типот Z американски компании, оваа културна вредност се изразува како посветеност која Ouchi ја нарекува „долгорочно вработување“. Во јапонскиот систем на доживотно вработување, вработените обично не може да бидат отпуштени. Во американскиот систем, вработените и менаџерите може да бидат отпуштени, но само доколку не го извршуваат тоа што е потребно. Ouchi смета дека типичните американски компании ја немаат истата посветеност кон вработените како јапонските компании и тип Z американските компании.

Евалуација – Ouchi заклучил дека евалуацијата на вработените и менаџерите во јапонските и тип Z американските компании се спроведува долго време – до десет години – и бара квалитативни и квантитативни информации за извршувањето на вработените. Поради тоа, унапредувањето во овие компании се одвива бавно, и одлуките за унапредување се донесуваат по интервјуа со повеќе луѓе кои имале контакт со личноста која се оценува. Од друга страна, во типичните американски компании, евалуацијата се спроведува брзо и ги нагласува квантитативните мерки за извршување. Тоа го поттикнува краткорочното размислување помеѓу вработените и менаџерите.

Кариера - Понатаму анализата на Ouchi довела до согледување дека најценетите кариери во јапонските и тип Z американските компании опфаќаат повеќе функции. Во Јапонија, кариерните патеки се многу опширни, што значи дека вработените може да имаат искуство од шест или седум различни деловни функции. Кариерните патеки во тип Z американските компании се малку потесни, додека во типичните американски компании се значително потесни. Истражувањето на Ouchi покажува дека повеќето американски менаџери извршувале една или две различни деловни функции во нивните целокупните кариери. Тесните кариерни патеки, според Ouchi, укажуваат на тоа дека во многу американски компании, оваа вредност е фокусирана на специјализација.

Контрола – Сите организации мора да спроведуваат одредено ниво на контрола за да постигнат координирана активност. Така што, не е изненадувачки тоа што компаниите во САД и во Јапонија имаат развиено културни вредности поврзани со организациската контрола и нејзиното управување. Повеќето јапонски и тип Z американски компании претпоставуваат дека контролата се воспоставува преку неформални, имплицитни механизми. Еден од најмоќните такви механизми е организациската култура. Од друга страна, типичните американски компании очекуваат повеќе упатство преку јасни инструкции во форма на опис на работно место, опис на авторитетот, и различни правила и процедури, наместо неформални и имплицитни културни вредности. Од функционална гледна точка, организациската култура може да се гледа примарно како средство за социјална контрола базирана на заеднички норми и вредности. Контролата произлегува од сознанието дека некој кој ни е важен внимава што правиме и ќе ни каже дали нашите активности се соодветни или не. Во организациите, контролата може да дојде од формални извори, како организациска структура или нареден, или од социјални извори, како

организациска култура. Според Ouchi, контролата се базира на формални организациски механизми во типичните американски компании, додека контролата во јапонските и тип Z американските компании е повеќе социјална и произлегува од заедничките норми и вредности на организациската култура.

Донесување одлуки – Јапонските и тип Z американските компании имаат силни културни очекувања дека донесувањето одлуки настанува во групи и се базира на принципи на целосно споделување информации и консензус. Во повеќето американски компании, индивидуалното донесување одлуки се смета за соодветно.

Одговорност – Идеите за одговорноста се тесноповрзани со прашањето за групно наспроти индивидуално донесување одлуки. Ouchi истакнал дека во Јапонија културните норми ја поддржуваат колективната одговорност. А тоа значи дека групата во целина наместо индивидуата е одговорна за одлуките донесени во рамките на групата. Во тип Z американските компании и во типичните американски компании се очекува индивидуите да преземат одговорност за одлуките.

Поврзувајќи ја индивидуалната одговорност со индивидуалното донесување одлуки, како што е карактеристично за типичните американски компании, е логично конзистентно. Слично и групното донесување одлуки одговара со групната одговорност, како што е ситуацијата во Јапонија. Но, како тип Z американските компании ги комбинираат културните вредности за групно донесување одлуки и индивидуална одговорност?

Ouchi предлага дека одговорот на ова прашање зависи од културниот аспект на бавна и квалитативна евалуација. Првиот пат кога менаџерот ја користи групата за да донесе одлука, не е можно да се определи дали резултатите поврзани со одлуката произлегле од влијанието на менаџерот или од квалитетот на групата. Како и да е, доколку менаџерот работи со повеќе групи одредено време, и доколку овие групи постојано извршуваат добро, веројатно е дека менаџерот има вештина да го извлече најдоброто од групите. Овој менаџер може да се смета одговорен за резултатите од процесите на донесување одлуки во групите. Соодветно на тоа, менаџерите кои конзистентно не успеваат да работат ефективно со групите кои им се доделени може да се сметаат одговорни за недостатокот на очекуваните резултати од процесот на групно донесување одлуки.

Грижа за луѓето – Последната културна вредност која ја проучувал Ouchi се однесува на грижата за луѓето. Во јапонските и тип Z американските компании доминира холистичка грижа за вработените и за менаџерите. Холистичката грижа подразбира повеќе од едноставна грижа за личноста како вработен или менаџер. Таа опфаќа грижа за приватниот живот на личноста, хоби, лични верувања, надежи, стравови и аспирации. Во типичните американски компании, грижата за луѓето се фокусира само на работното место. Култура која нагласува силна грижата за луѓето, наместо ориентација кон работата и задачите, може да го намали профитот на вработените.

Теорија Z и перформанси – Ouchi нагласува дека културата во јапонските и тип Z компаниите им помага да извршуваат подобро од типичните американски компании. На пример, „Тојота“ го презела менаџмент стилот и култура која била успешна во Јапонија во своите производствени капацитети во САД. Успехот на „Тојота“ се должи на способноста на јапонските и тип Z американските компании систематски да инвестираат во своите вработени и операции подолг период, што резултира со постојани и значајни унапредувања во перформансите на долг рок (Griffin, Moorhead, 2014, p.533).

1.3.2. Пристапот на Peters и Waterman

Tom Peters и Robert Waterman во нивниот бестселер „Во потрага по извонредност“ уште поексплицитно се фокусираат на односот помеѓу организациската култура и извршувањето. Peters и Waterman одбраа примерок на многу успешни американски компании и се обидоа да ги објаснат нивните менаџмент-практики кои довеле до нивниот успех. Нивната анализа ги идентификува културните вредности кои водат до успешни менаџмент-практики. Овие вредности на успешност се назначени во Табелата.

Пристрасност за акција – Според Peters и Waterman, успешните компании имаат пристрасност за акција. Менаџерите во овие компании се очекува да донесуваат одлуки дури и кога ги немаат сите факти. Peters и Waterman сметаат дека за многу од важните одлуки кои треба да се донесат недостасуваат сите факти.

Одложувањето на процесот на донесување одлуки е исто како никогаш да не се донесе одлука. Во меѓувреме, другите компании веројатно ќе ги искористат бизнис-иницијативите кои се појавуваат. Во просек, според овие автори, организациите со

културни вредности кои вклучуваат пристрасност за акција ги надминуваат со резултатите оние организации кои ја немаат оваа вредност.

Блискост до купувачот – Peters и Waterman веруваат дека компаниите чија организациска култура ги вреднува купувачите и ги става на прво место ги надминуваат организациите без оваа вредност. Купувачот е извор на информации за тековните производи, извор на идеи за идните производи и основен извор на тековните и идните финансиски перформанси на компанијата. Фокусот на купувачот и задоволувањето на неговите потреби води кон остварување подобри перформанси.

Автономија и претприемаштво – Peters и Waterman заклучиле дека успешните компании се борат со недостигот на иновации и бирократијата која потекнува од нивната големина. Тие ја делат компанијата на помали делови со кои може да се управува и потоа охрабруваат независни, иновативни активности во помалите бизнис сегменти.

Продуктивност преку луѓето – Како и Ouchi, Peters и Waterman веруваат дека успешните организации ги препознаваат луѓето како најважен ресурс – и вработените и менаџерите – и нивната цел е да им овозможат на луѓето да се унапредуваат. Тоа е основна вредност на организациската култура – верувањето дека луѓето треба да се третираат со почит не е само соодветно, туку е и основно за остварување успех.

Вклученост на менаџментот – Peters и Waterman забележале дека компаниите кои ги проучувале инсистираат врвниот менаџмент да биде вклучен во основниот бизнис на организацијата. Тоа е очекување кое се одразува во длабоковградена културна норма, дека менаџерите не треба да управуваат затворени во канцеларија, туку треба да бидат присутни меѓу вработените во фабриката, секторите итн.

Задржување до специјалноста – Друга културна вредност на успешните компании е нивната одбивност да се ангажираат во бизниси надвор од нивната област на експертиза. Овие компании го одбиваат концептот на диверзификација, практиката на купување и управување со бизниси во несродни индустрии. Оваа идеја подразбира потпирање на „основните компетенции“ на компанијата или она што го прави најдобро.

Едноставна форма – Според Peters и Waterman, успешните компании настојуваат да имаат помалку административни слоеви и релативно малку групи на вработени. Во

успешно управуваните компании, важноста се мери не само по бројот на вработени кои репортираат на менаџерот туку и по влијанието на менаџерот врз перформансите на организацијата. Културната вредност во овие компании ги насочува менаџерите дека она што е важно се перформансите кои ги остваруваат вработените, а не бројот на вработените.

Истовремено лабава и цврста организација – Последната културна вредност идентификувана од страна на Peters и Waterman изгледа контрадикторно. Како може компаниите истовремено да бидат и лабаво и цврсто организирани? Решението на овој очигледен парадокс лежи во вредностите на компаниите. Компаниите се цврсто организирани бидејќи сите нивни вработени ги разбираат и веруваат во вредностите на компанијата. Оваа вообичаена културна врска е моќно лепило кое ја држи компанијата заедно. Истовремено, компаниите се лабаво организирани бидејќи настојуваат да имаат помалку административни трошоци, помалку вработени и помалку правила и регулативи. Резултатот е зголемени иновации, поголемо преземање ризици и пократко време за одговор. Лабавата структура е овозможена само поради заедничките вредности на луѓето во компанијата. Кога вработените мора да донесуваат одлуки, тие ги оценуваат своите опции во однос на организациските вредности – дали опциите се во согласност со склоноста кон акција, услугата кон купувачите итн. Со повикување на заедничките вредности, вработените може да донесат свои одлуки за тоа која активност ќе ја преземат. Во таа смисла, цврстата структура на заедничките културни вредности ја овозможува лабавата структура на помалку административни контроли (Griffin, Moorhead, 2014, p.536).

1.4. Културни разлики

Културните разлики може да произлезат од индивидуалниот профил на личноста (комуникациски стил) или, пак, од карактеристиките, односно типот на организациската култура.

1.4.1. Индивидуални културни разлики

Според Bolton & Bolton, постојат 4 различни типови на комуникациски стилови. Тоа се релатер, експресив, мислител и директор. Секој од овие комуникациски стилови има свои предности и слабости, односно позитивни и негативни карактеристики.

Релатерот е лице ориентирано кон градење односи со луѓето и воспоставување добра соработка. Прави напори за итно извршување на обврските на работното место, но истовремено се обидува и да воспостави одредени релации и кохезија со членовите во тимот. Дава поддршка и работи како интегрален член на тимот. Ориентиран е кон решавање на конфликтите и се труди да ги надминува.

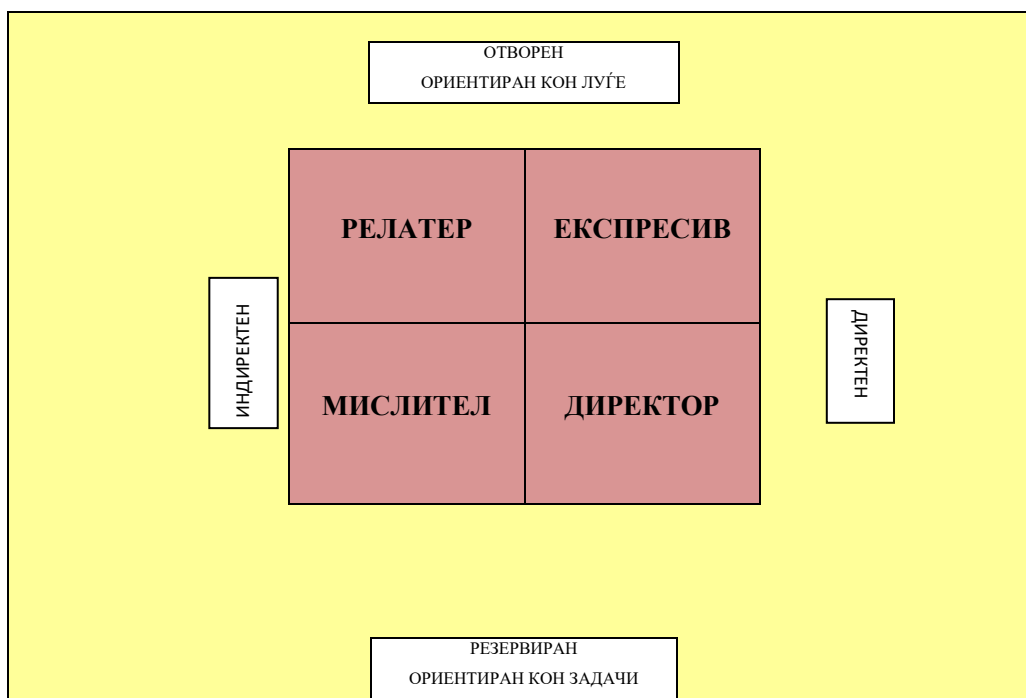
Експресивот е лице кое честопати се раководи по интуиција, динамичен е, реагира брзо и импулсивно. Лицата со овој комуникациски стил се ориентирани кон долгорочен временски распоред, земаат активно учество во дискусиите и ги занемаруваат рутинските постапки. Експресивите преземаат ризици, имаат развиени преговарачки и убедувачки способности, работат тимски и ги вклучуваат сите членови на тимот во извршување на поставените задачи. Тие најчесто имаат ведар и оптимистички дух, ентузијасти се и ги стимулираат своите соговорници во меѓусебните комуникации.

Мислителот е карактеристичен по својата внимателност во процесот на донесување одлуки. За разлика од другите комуникациски стилови, мислителот е повоздржан во реакциите и искажувањето на чувствата. Ориентиран е кон факти и задачи а помалку внимание посветува на односите меѓу членовите во тимот. Не презема ризици и во извршувањето на поставените задачи бара прецизност, знаење и темелност. Мислителот поседува вештини за развивање постапки за решавање проблеми. Најголеми ефекти постигнува во работи кои бараат индивидуално ангажирање, големо внимание и каде што

не е потребно брзо донесување одлуки. Лицето од овој комуникациски стил почитува хиерархија на работно место, сака ред, претпазливост и сериозен пристап кон работата.

Директорот е личност која постојано презема акција, прави напори за нивно извршување, но и во таква ситуација умее да ја контролира состојбата и да се грижи за воспоставување вистински односи меѓу членовите во тимот. Покрај организациските и координациските способности, кај директорот се истакнува и способноста да работи брзо со преземање ризици. Тој е ориентиран кон цели и задачи и добро работи и како индивидуалец и како член на тим. Има способности да одговори на брзи и динамични работни задачи.

Слика 1.1 – Комуникациски стилови



Извор: Sisselman P. (2008), "Exploiting the social style of patrons to improve their satisfaction with the reference interview", *Library Review* Vol. 58 No. 2, 2009 pp. 124-133

Свесноста за разликите меѓу комуникациските стилови влијае на остварување поголема почит помеѓу луѓето и ја унапредува соработката меѓу вработените во организацијата.

1.4.2. Организациски разлики

Организациската култура е широк поим кој ги опфаќа сите аспекти на интерни и екстерни односи и ги води активностите на своите членови до степен до кој тие не се ни свесни дека се под влијание на организациската култура. Истражувачите испитувале и откриле многу димензии на организациската култура по кои организациите се разликуваат. Но, во 1983 година, Robert Quinn и John Rohrbaugh ги анализирале резултатите од повеќе студии на оваа тема и одредиле две главни димензии со широк ранг, кои ги комбинирале во рамка на конкурентски вредности создавајќи матрица со четири области.

Првата димензија ги поставува вредностите како флексибилност, дискретност и динамичност на едниот крај на скалата и стабилноста, редот и контролата на другиот крај. Тоа значи дека во некои организации се истакнува прилагодување, промени и природни процеси, додека други организации се ефикасни во истакнување стабилни, предвидливи и механистички процеси.

Втората димензија на вредности се бележи со интерна ориентација, интеграција и единство на едниот крај на скалата и екстерна ориентација, диференцијација и ривалство на другиот. Некои организации се ефективни преку фокусирање на себе и на интерните процеси, додека други успеваат преку фокусирање на пазарот или конкуренцијата.

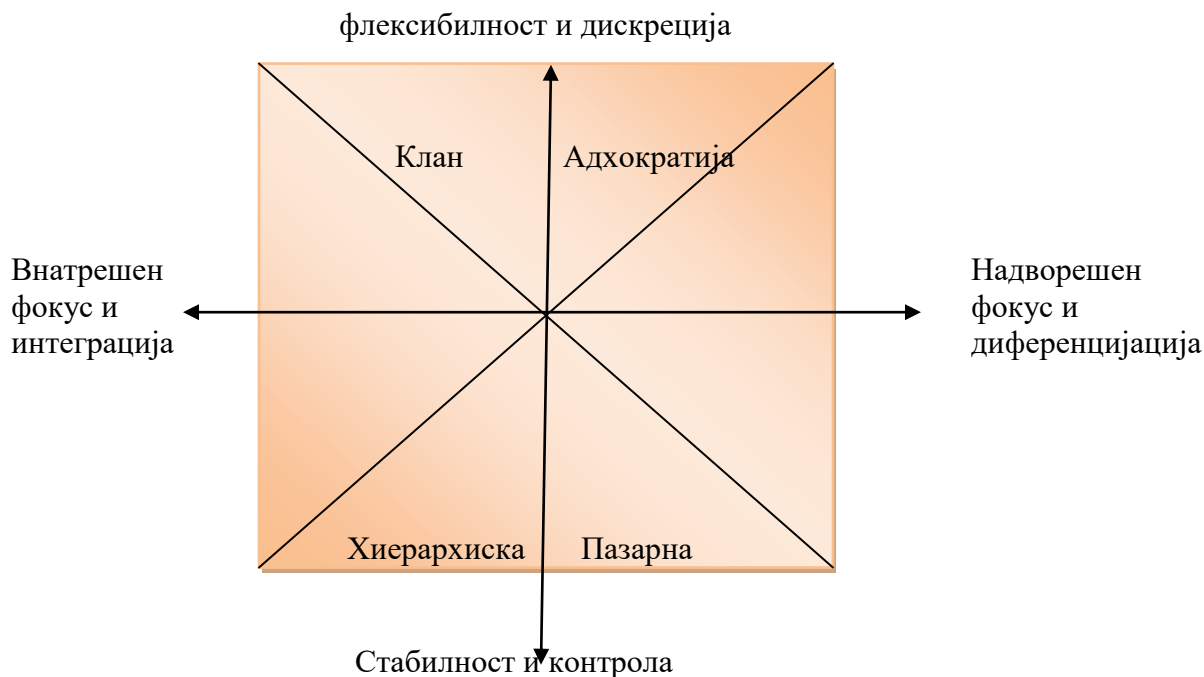
Во 1999 година Kim Cameron и Robert Quinn ги дефинирале четирите квадранти од моделот Рамка за конкурентски вредности, комбинирајќи ги двете димензии и нивната поврзаност со карактеристиките на организацијата:

- Интерен фокус и интеграција наспроти Екстерен фокус и диференцијација;
- Стабилност и контрола наспроти Флексибилност и дискретност.

Секој квадрант ги претставува оние карактеристики кои организацијата смета дека се најдобар и најсоодветен начин за дејствување. Со други зборови, овие квадранти ги претставуваат основните претпоставки, верувања и вредности, односно културата на организацијата. Ниеден од квадрантите, Контролирачки, Конкурентски, Соработувачки и Адхократски, по природа не е подобар од другите, како што и ниедна култура не мора да значи дека е подобра од друга. Но, некои култури се посоодветни во одреден контекст од други. Културата може да ги подобри перформансите на претпријатието доколку се усогласи со карактеристиките на организациските цели. Американските професори Robert

Quinn и Kim Cameron го развија моделот Рамка за конкурентски вредности. Рамката се состои од четири конкурентски вредности кои кореспондираат со четири типови на организациска култура (Quinn & Cameron, 2006).

Графикон 1.1. – Рамка за конкурентски вредности



Извор: Cameron, K.S., Quinn R.E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Edition 3, San Francisco: Jossey-Bass;

На левиот дел од Графиконот, организацијата е внатрешнофокусирана (што е важно за организацијата, како сака да функционира), а во десниот дел, организацијата е надворешнофокусирана (што е важно за надворешното окружување, клиентите, пазарот).

На горниот дел на Графиконот, организацијата сака флексибилност и дискретност, додека во долниот дел од Графиконот, организацијата ги сака спротивните вредности, односно стабилност и контрола.

Контролирачки (хиерархија) – Хиерархиските организации имаат слични карактеристики како стереотипните големи бирократски корпорации. Како што прикажува и матрицата на вредности, тие се дефинираат преку стабилност и контрола, како и интересен фокус на организацијата и интеграција. Овие организации вреднуваат стандардизација и строгодефинирана структура за авторитет и донесување одлуки. Ефективни лидери во хиерархиските култури се оние кои знаат да ги организираат, координираат и да ги следат

луѓето и процесите. Пример за вакви организации се владините институции како и големите корпорации како „McDonald’s“, „Ford Motor Company“ и други (Tharp, 2009).

Оваа организација е многу формално и структурирано место за работа. Процедурите ги водат активностите на луѓето. Лидерите се гордеат со тоа што се добри координатори и организатори ориентирани кон ефикасноста. Клучно е да се одржува урамнотежено водење на организацијата. Формалните правила и политики ја одржуваат организацијата. Долгорочната грижа е стабилност и перформанси со ефикасни операции. Успехот се дефинира од аспект на сигурна испорака, добар распоред и ниски трошоци. Менаџментот на вработените се грижи за сигурно вработување и предвидливост.

Тип на лидер: координатор, ментор, организатор.

Вредности кои се поттикнуваат: ефикасност, точност, конзистентност и еднаквост.

Теорија за ефективност: Контролата и ефикасноста со соодветни процеси произведуваат ефективност.

Стратегии за квалитет: откривање на грешки, контрола на процесот, систематско решавање проблеми, алатки за квалитет (OCAI online, 2012).

Конкурентски (пазар) – Иако повеќето американски компании во деветнаесеттиот и почетокот на дваесеттиот век веруваа дека хиерархиската организација е најефективна, во доцните 1960-ти години се популаризира нов пристап – конкурентски (пазар) организации. Овие компании се слични на контролирачки (хиерархија) по тоа што ги вреднуваат стабилноста и контролата, но наместо внатрешен фокус тие имаат екстерна ориентација и повеќе ја вреднуваат диференцијацијата од интеграцијата. Со надворешниот фокус конкурентските (пазар) организации се насочени кон односи – односно трансакции – со добавувачи, купувачи, изведувачи, здруженија, законодавци, консултанти, регулатори итн. Тие сметаат дека најмногу може да постигнат успех преку ефективни надворешни односи. За разлика од контролирачките (хиерархија) организации кои ја оптимизираат стабилноста и контролата преку правила, стандардизирани оперативни процедури и специјализирани работни функции, конкурентските (пазар) организации се загрижени за конкурентноста и за продуктивноста преку фокусирање на партнерствата и позиционирање. Пример за организацијата со висококонкурентска корпоративна култура е General Electric(Tharp, 2009).

Тоа е организацијата која е ориентирана кон резултати, чија главна грижа е да се заврши работата. Луѓето се компетитивни и ориентирани кон целта. Лидерите се производители и натпреварувачи. Тие се строги и бараат многу. Тоа што ја држи организацијата заедно е ориентираноста кон победа. Репутацијата и успехот се вообичаени грижи. Долгорочниот фокус е кон конкурентски активности и постигнување мерливи цели. Успехот се дефинира од аспект на пазарен удел и пенетрација. Конкурентските цени и пазарното лидерство се важни. Стилот на организацијата е висококонкурентен.

Тип на лидер: конкурент, производител.

Вредности кои се поттикнуваат: пазарен удел, постигнување цели, профитабилност.

Теорија за ефективност: Агресивната конкуренција и фокусот кон купувачите придонесува кон ефективност.

Стратегии за квалитет: мерење на преференциите на купувачите, зголемување на продуктивноста, креирање надворешни партнерства, зголемување на конкурентноста и вклучување на клиентите и добавувачите (OCAI online, 2012).

Соработувачки (клан) – Во матрицата на вредности соработувачките (клан) организации се слични со контролирачките (хиерархија), со тоа што и двата типа имаат внатрешен фокус и придаваат значење на интеграција. Но, соработувачките (клан) организации ги нагласуваат флексибилноста и дискрецијата наместо стабилноста и контролата на контролирачките (хиерархија) и конкурентските (пазар) организации.

По успехот на многу јапонски компании во доцните 1970-ти и 1980-ти години, американските организации почнаа да гледаат пример на различен пристап на бизнисот. За разлика од американската национална култура, која е фокусирана кон индивидуализам, јапонските фирми имаат пристап насочен кон тимот. Овој пристап влијаеше на начинот на кој јапонските компании се структурираа и пристапуваа на проблемите. Нивните соработувачки (клан) организации владеат како фамилии и вреднуваат кохезија, човечна работна средина, посветеност и лојалност. Компаниите беа формирани од полуавтономни тимови кои имаа способност да ги примаат и да ги отпуштаат своите членови и вработените беа охрабрени да учествуваат во одредување на начинот како ќе се извршуваат работите (Tharp, 2009).

Оваа култура овозможува пријатна атмосфера за работа, каде што луѓето имаат тенденција да споделуваат лични информации, како еден вид фамилија. Вработените ги

доживуваат лидерите во организацијата како ментори, дури и како родителска фигура. Организацијата се одржува врз база на лојалност или традиција. Посветеноста на вработените е на високо ниво. Организацијата ги истакнува долгорочните бенефити од развојот на човечките ресурси и придава голема важност на кохезијата и на моралот. Успехот се дефинира преку грижата за купувачите и за вработените. Организацијата се вложува во тимско работење, учество и консензус.

Тип на лидер: фасилитатор, ментор, градител на тим.

Вредности кои се поттикнуваат: посветеност, комуникација, развој.

Теорија за ефективност: Развојот на луѓето и учеството произведуваат ефективност.

Стратегии за квалитет: делегирање на овластување, тим билдинг, вклученост на вработените, развој на човечки ресурси, отворена комуникација (OCAI online, 2012).

Адхократија (флексибилни) – Во матрицата на вредности, адхократските (флексибилни) организации се слични со соработувачките (клан), со тоа што ги нагласуваат флексибилноста и дискрецијата, но тие немаат внатрешен фокус. Тие се ориентирани кон надворешноста и диференцијацијата. Со доаѓањето на информациската ера, се разви нов пристап за справување со брзата и непостојана бизнис-околина. Социјалните, економските и технолошките промени ги направија постарите корпоративни тактики помалку ефективни. Успехот почна да се гледа во иновации и креативност со позиционирање кон иднината. Владее претприемачки дух насочен кон профит преку изнаоѓање нови можности за развој на нови производи, услуги и нови односи.

Флексибилните организации ја вреднуваат прилагодливоста и просперираат во средина која порано се сметала за хаотична и тешка за управување. Пример за флексибилна организација е „Google“. Нивната способност за брзо развивање нови услуги ги направи лидери на пазарот и ја намали конкуренцијата која може да ги достигне (Tharp, 2009).

Оваа организација претставува динамично, претприемачко и креативно место за работа. Вработените преземаат ризици, а лидерите се сметаат за иноватори, отворени кон ризици. Тоа што ја држи организацијата заедно е посветеноста кон експериментирање и иновации. Приоритетот е да се биде водечка организација. Долгорочниот акцент на организацијата е развој и добивање нови ресурси. Успехот значи достигнување уникатни и нови производи или услуги. Многу е важна улогата на лидерот за производи или услуги. Организацијата охрабрува индивидуална иницијатива и слобода.

Тип на лидер: иноватор, претприемач, визионер.

Вредности кои се поттикнуваат: иновативни резултати, трансформација, агилност.

Теорија за ефективност: Иновативноста, визијата и новите ресурси произведуваат ефективност.

Стратегии за квалитет: креирање нови стандарди, антиципирање на потребите, континуирано унапредување, изнаоѓање креативни решенија (OCAI online, 2012).

Секоја организација има свој карактеристичен микс на организациски култури. Од обемното истражување на Quinn и Cameron произлегува дека повеќето организации имаат развиено доминантен стил на култура. Организацијата ретко има само еден тип на култура. Честопати таа претставува микс на четири организациски култури.

Секој тип на култура остварува најдобри резултати во доменот на активности кои кореспондираат со тој одреден тип на култура. Така што не постои една најдобра организациска култура, иако одреден тип е подобар од останатите во зависност од конкретната специфична ситуација.

1.5. Социјално-културни вредности

Различните организациски култури бележат и разлики во однесувањето на вработените на работното место. Најголемото и најдетално истражување за тоа како вредностите на работното место се под влијание на културата го изврши еминентниот холандски истражувач Geert Hofstede, помеѓу 1967 и 1973 година. Тој спроведе голема анкета наменета за менаџери и вработени во американската мултинационална корпорација „IBM“, покривајќи иницијално 40, а потоа ја прошири листата и на повеќе од 70 земји во светот. Преку резултатите од анкетата, дојде до сознание дека постојат значајни разлики во ставовите и однесувањата на вработените и менаџерите од различни земји кои работат во „IBM“. Тој донесе заклучок од истражувањето дека националната култура произведува повеќе разлики во вредностите и ставовите поврзани со работното место отколку работната позиција во организацијата, професијата, возраста или полот.

Hofstede ја дефинира културата како „колективно програмирање на умот што ги разликува членовите на една група или категорија на луѓе од друга“. Од истражувањата што ги спроведоа истражувачките тимови на Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede и Michael

Minkov произлезе моделот на национална култура кој се состои од шест димензии. Културните димензии ги претставуваат независните преференции за една состојба во однос на друга од каде што произлегуваат разликите помеѓу земјите. Секоја земја се позиционира во однос на другите земји преку бодовите на секоја димензија. Но, бодовите за димензиите на една земја се релативни бидејќи луѓето по природа се единствени. Шесте димензии на националната култура се:

1. Нееднаква дистрибуција на моќта;
2. Избегнување неизвесност;
3. Индивидуализам / Колективизам;
4. Мажественост / Женственост;
5. Долгорочна / Краткорочна ориентација;
6. Задоволство / Воздржаност.

Нееднаква дистрибуција на моќта – Се дефинира како степен до кој помалку моќните членови на една организација или институција прифаќаат и очекуваат дека моќта се дистрибуира нееднакво. Тоа значи дека нивото на нееднаквост во општеството се одобрува од следбениците исто колку и од лидерите. Сите општества имаат нееднаква дистрибуција на моќта, но некои повеќе, а некои помалку.

Табела 1.3. Разлики помеѓу национални култури со ниска и висока дистрибуција на моќта

Ниска дистрибуција на моќта	Висока дистрибуција на моќта
Употребата на моќта треба да биде законска и предмет на критериуми на добро и лошо Родителите ги третираат децата како еднакви	Моќта е основен факт кои произлегува од општеството и нејзината легитимност не е важна Родителите ги учат децата на покорност
Повозрасните луѓе не се гледаат со страхопочит Образованието е со фокус на студентот	Повозрасните луѓе се гледаат со страхопочит Образованието е со фокус на наставникот
Хиерархијата значи нееднаквост на улогите соодветно воспоставени Подредените очекуваат да бидат консултирани	Хиерархијата значи основна нееднаквост Подредените очекуваат инструкции за работа
Речиси еднаква дистрибуција на приходите во општеството	Дистрибуцијата на приходите во општеството воопшто не е еднаква

Извор: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Според истражувањето на Hofstede, во однос на показателот на нееднаква дистрибуција на моќта, од анализираниите 76 земји во светот, повисок показател покажуваат земјите од Источна Европа, Јужна Америка, Азија и Африка, а понизок показател има Германија и западните земји.

Избегнување неизвесност – Избегнувањето неизвесност не е исто како избегнувањето на ризикот; тоа се однесува на толеранцијата на општеството за нејаснотии. Тоа покажува до кој степен културата ги програмира своите членови да се чувствуваат комфортно или некомфортно во неструктурирани ситуации. Неструктурираните ситуации се необични, непознати, изненадувачки и различни од вообичаените. Културите кои ја избегнуваат неизвесноста се обидуваат да ја минимизираат можноста да се најдат во овие ситуации преку строги кодови на однесување, закони и правила

Табела 1.4 – Разлики помеѓу национални култури со низок и висок степен на избегнувањето неизвесност

Низок степен на избегнување неизвесност	Висок степен на избегнување неизвесност
Неизвесноста својствена за животот секој ден се прифаќа како што доаѓа	Неизвесноста својствена за животот се чувствува како континуирана закана со која треба да се бориме
Мир, ниско ниво на стрес, самоконтрола, мала вознемиреност	Високо ниво на стрес, емоционалност, вознемиреност
Подобро здравје и благосостојба	Полошо здравје и благосостојба
Толеранција на личности и идеи кои се разликуваат	Личностите и идеите кои се разликуваат може да бидат опасни
Удобност во нејаснотија и хаос	Потреба за прегледност и структура
Наставниците може да не знаат се	Наставниците треба да ги имаат сите одговори
Не е проблем да се промени работното место	Се останува на работното место дури и кога не е посакувано
Не сакаат правила – пишани или напишани	Емоционална потреба за правила дури и кога не се почитуваат

Извор: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Истражувањата покажуваат дека луѓето што живеат во земји кои ја избегнуваат неизвесноста се поемоционални и понервозни. Од друга страна, луѓето кои припаѓаат на култури кои ја прифаќаат неизвесноста се потолерантни на мислења кои се разликуваат и имаат помалку правила.

Резултатите од истражувањето на Hofstede прикажуваат показатели за избегнувањето неизвесност за 76 земји. Овие показатели се повисоки за земјите од Источна и Централна Европа, Јужна Америка, Јапонија и Германија, а пониски за англосаксонските, нордиските и земјите со кинеска култура.

Индивидуализам / Колективизам – се однесува на степенот до кој луѓето во едно општество се интегрираат во групи. Индивидуализмот подразбира култура каде што секој си се грижи за себеси и за својата непосредна фамилија. Од друга страна колективизмот е култура каде што луѓето од раѓање се интегрирани во силни и кохезивни групи, често тоа се проширени фамилии, кои се карактеризираат со апсолутна лојалност и со силна заштита меѓу членовите.

Табела 1.5 – Разлики помеѓу индивидуалистички и колективистички општества

Индивидуализам	Колективизам
Секој си се грижи само за себе и својата непосредна фамилија „Јас“ – свест	Луѓето се раѓаат во големи фамилии или кланови кои ги штитат во замена за лојалност „Ние“ – свест
Право на приватност	Стрес од припадност
Секој има лично мислење и право на глас	За мислењата и гласовите се одлучува во групата
Кршењето на нормите доведува до чувство на вина	Кршењето на нормите доведува до чувство на срам
Начин на изразување каде што зборот „јас“ е неопходен	Начин на изразување каде што зборот „јас“ се избегнува
Задачите преовладуваат над односите	Односите преовладуваат над задачите

Извор: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Истражувањето на Hofstede покажува дека индивидуализмот преовладува во развиените западни земји, додека колективизмот е застапен во помалку развиените источни земји. Јапонија се наоѓа на средина во однос на оваа димензија.

Мажественост / Женственост се однесува на дистрибуцијата на вредности помеѓу половите во општеството. Мажественоста подразбира преференција во општеството за достигнување, хероизам, асертивност и материјални награди за успех. Општеството е конкурентски ориентирано. Од друга страна, женственоста означува преференција за соработка, скромност, грижа за послабите и за квалитетот на живот. Општеството е ориентирано кон консензус.

Табела 1.6 – Разлики помеѓу национални култури кои се карактеризираат со женственост и мажественост

Женственост	Мажественост
Минимална диференцијација на социјалните улоги помеѓу половите	Максимална диференцијација на социјалните улоги помеѓу половите
Мажите и жените треба да бидат скромни и грижливи	Мажите и жените треба да бидат асертивни и амбициозни
Баланс помеѓу приватниот живот и работата	Работата преовладува над приватниот живот
Сочувство кон слабите	Восхит кон силните
И мајките и татковците се справуваат со факти и со чувства	Татковците се справуваат со факти, а мајките со чувства
Мајката одлучува за бројот на деца	Таткото одлучува за големината на фамилијата
Многу жени се поставени на позиции во политиката	Малку жени се избрани на позиции во политиката

Извор: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Според резултатите од истражувањето на Hofstede, мажественоста е изразена во Јапонија, во земјите каде што се зборува германски, во Италија и Мексико. Мажественоста е на средно ниво во западните земји каде што се зборува англиски, а ниска е во нордиските земји, како и релативно ниска во Франција, Шпанија, Португалија, Чиле, Кореа и во Тајланд.

Долгорочна / Краткорочна ориентација – оваа димензија со однесува на тоа колку општеството е ориентирано на краток или долг рок.

Табела 1.7 – Разлики помеѓу национални култури со краткорочна и долгорочна ориентација

Краткорочна ориентација	Долгорочна ориентација
Најважните настани се случиле во минатото или се случуваат сега	Најважните настани ќе се случат во иднина
Добрата личност е стабилна	Добрата личност се прилагодува на околностите
Постојат универзални насоки за тоа што е добро, а што е лошо	Што е добро или лошо зависи од околностите
Традициите се неприкосновени	Традициите се прилагодуваат на променетите околности
Потрошувачка	Големи заштеди, фондови расположливи за инвестирање
Студентите го припишуваат успехот и неуспехот на среќа	Студентите го припишуваат успехот на труд а неуспехот на недоволно труд
Бавен економски раст кај неразвиените земји	Брз економски раст кај земјите до остварување просперитет

Извор: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Долгорочноориентирани се земјите од Источна Азија, како и Источна и Централна Европа. Среднорочноориентирани се земјите од Јужна и Северна Европа, како и Јужна Азија. Краткорочноориентирани се САД, Австралија, Латинска Америка, Африка и во муслиманските земји.

Задоволство / Воздржаност – Оваа димензија е додадена во 2010 година од Michael Minkov. Се фокусира на аспекти поврзани со потрагата по среќа. Задоволството се однесува на општество кое дозволува слободно задоволување на основните и природни човекови желби поврзани со уживање во животот. Воздржаноста подразбира општество што го контролира задоволувањето на потребите и го регулира со одредени социјални норми.

Табела 1.8 – Разлики помеѓу национални култури кои се карактеризираат со задоволство и воздржаност

Задоволство	Воздржаност
Повисок процент на луѓе кои се изјаснуваат како среќни	Помалку среќни луѓе
Перцепција на контрола на личниот живот	Перцепција на беспомошност: тоа што ми се случува во животот не зависи од мене
Одморот е многу важен	Одморот не е толку важен
Повеќе луѓе активно се занимаваат со спорт	Помалку луѓе активно се занимаваат со спорт
Повисок процент на луѓе со прекумерна тежина	Помалку луѓе со прекумерна тежина
Воспоставувањето ред во нацијата не е поставено како висок приоритет	Поголем број претставници на полиција на популација од 100 000 жители

Извор: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Задоволството преовладува во Јужна и Северна Америка, Западна Европа и во делови на Африка под Сахара. Воздржаноста преовладува во Источна Европа, Азија и во муслиманските земји. Медитеранската Европа е некаде на средина на оваа димензија.

Културните разлики имаат големо влијание во интернационалните организации. Тие може да бидат причина и за проблеми во комуникацијата и односите меѓу вработените. Но, доколку лидерите и вработените ги разбираат причините за настанување на овие проблеми во согласност со културните димензии на Hofstede, тие ќе ги анализираат истите од друга перспектива и ќе може да преземат конкретни чекори за решавање на проблемите (Hofstede, 2011).

1.6. Карактеристики на организациски култури

Општоприфатената дефиниција за организациска култура ја опишува културата како систем на заеднички значења кои ги делат вработените и кои ја разликуваат организацијата од други организации. Системот на заеднички значења претставува збир на карактеристики кои организацијата ги вреднува (Bauer, Erdogan, 2012, p.732).

Слика 1.2 – Карактеристики на организациски култури



Извор: O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit., *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.

Како што е прикажано на Сликата, истражувањата покажуваат дека постојат седум основни карактеристики кои во целина ја дефинираат основата на организациската култура.

1. Иновација и преземање ризици - Степенот до кој вработените се охрабруваат да бидат иновативни и да преземаат ризици.
2. Внимание на детали – Степенот до кој вработените се очекува да покажат прецизност, анализа и внимание на детали.

3. Ориентација кон резултат – Степенот до кој менаџментот се фокусира на резултатите наместо на техниките и процесите користени за постигнување на тие резултати.
4. Ориентација кон луѓе – Степенот до кој одлуките на менаџментот ги земаат предвид ефектите од резултатите на луѓето во организацијата.
5. Ориентација кон тим – Степенот до кој работните активности се организирани за работа во тимови наместо за индивидуалци.
6. Агресивност – Степенот до кој луѓето се агресивни и конкурентски настроени наместо релаксирани.
7. Стабилност – Степенот до кој организациските активности придаваат значење на одржувањето статус кво наместо на развојот.

Организациите кои имаат иновативни култури се флексибилни и прилагодливи и експериментираат со нови идеи. Овие компании се карактеризираат со рамна хиерархија во кои разликувањето на титули и статуси е сведено на минимум. Иновативните култури се склони кон преземање ризици. Како на пример, компанијата „Google“ ги охрабрува своите вработени да преземаат ризици со тоа што им дозволува на инженерите да посветат 20% од работното време на проекти по свој избор. „Google“ настојува да одржува отворена култура каде што секој вработен придонесува и се чувствува слободно да ги изнесе своите идеи и мислења.

Организациите кои одржуваат култура ориентирана кон деталите ја нагласуваат прецизноста и посветуваат големо внимание кон деталите. Овој тип на култура им дава конкурентска предност на компаниите во угостителската индустрија со тоа што им овозможува да се разликуваат од другите. Како на пример, хотелите „Four Seasons Hotels Ltd.“ и „Ritz-Carlton Company LLC“ ги забележуваат во досие сите барања на клиентите од тоа кој весник преферираат да го читаат до тоа какви перници за спиење користат. Овие информации ги внесуваат во систем и ги користат за обезбедување подобра услуга на оние клиенти кои повторно се враќаат во хотелот. Така, на пример, гости во хотелот „Four Seasons Paris“ кои славеа 21-ва годишнина од својот брак, биле изненадени со букет од 21 роза поставен на креветот во нивната соба. Посветувањето внимание кон деталите е

ефективен начин на импресионирање на клиентите и обезбедување повторна посета од задоволните гости.

Организациските култури ориентирани кон резултати се карактеризираат со нагласување на постигнувањата, остварените цели и активностите. Пример за организација со култура насочена кон резултатите е „Best Buy Co. Inc“. Нивната култура постојано ги нагласува остварувањата во продажба, со дневно запишување на приходите и други важни цифри по депарتمان. Вработените се обучуваат ефективно да ги продаваат производите на компанијата и секојдневно добиваат информација колку пари заработил нивниот депарتمان. Културите кои се насочени кон резултатите ги сметаат и вработените одговорни за успехот, не само менаџерите. Тие користат системи за наградување на вработените, според нивните индивидуални и групни резултати. Во овие компании поверојатно е наградите да бидат поврзани со индикаторите на остварените резултати отколку со искуството и со лојалноста на вработените. Истражувањата покажуваат дека компаниите кои имаат култура ориентирана кон резултати ги надминуваат оние кои немаат таква култура.

Организациите кои се карактеризираат со култура ориентирана кон луѓето вреднуваат праведност, поддршка и почит кон индивидуите. Овие организации функционираат според мантрата дека луѓето се нивната најголема вредност. Покрај тоа што имаат фер процедури и менаџмент-стилови, овие компании креираат атмосфера пријатна за работа и вработените не се чувствуваат дека треба да избираат помеѓу работата и другите аспекти од нивниот живот. Во овие организации има поголем акцент и очекување да се третираат луѓето со достоинство и со почит. Еден пример за организација ориентирана кон луѓето е „Starbucks Corporation“. Компанијата им обезбедува на вработените плата повисока од минималната, нуди здравствени бенефити и школарини, а има и други креативни придобивки за вработените, како на пример бесплатно кафе секоја недела. Како резултат на овие политики, компанијата има помал обрт на вработените од просекот во индустријата.

Организациските култури ориентирани кон тимот ја нагласуваат соработката меѓу вработените. На пример, „Southwest Airlines Company“ фасилитира организациска култура насочена кон тимот со тоа што обезбедува обуки на вработените за повеќе работни места за да можат меѓусебно да си помагаат по потреба. При процесот на селекција, кандидатите

кои не се тимски играчи не се вработуваат. Во организациите ориентирани кон тимот, вработените имаат попозитивни односи со нивните соработници и менаџерите.

Компаниите со агресивна организациска култура ги вреднуваат конкурентноста и надминувањето на конкурентите. „Microsoft Corporation“ обично се идентификува како компанија со агресивна култура. Компанијата се соочува со голем број судски спорови со своите конкуренти. Во организациите со агресивна култура, вработените се фокусираат главно на конкуренцијата, постојано се споредуваат и се насочуваат на изнаоѓање решенија како да бидат подобри и да ги надминат или да ги поразат конкурентите.

Стабилните организациски култури се предвидливи, бирократски и насочени кон правила. Овие организации се насочени да ги координираат и да ги усогласат индивидуалните напори за да остварат голема ефикасност. Кога околината е стабилна и предвидлива, оваа организациска култура може да ѝ помогне на организацијата да биде ефективна преку обезбедување стабилен и константен резултат. Меѓутоа, кога околината е променлива и динамична, стабилната организациска култура ќе ѝ оневозможи на организацијата брза акција и следење на промените од околината. Пример за стабилни организациски култури се институциите од јавниот сектор (Bauer, Erdogan, 2012, p.732).

Проценувањето на кој степен е организацијата за секоја од овие карактеристики создава слика за организациската култура. Организациската култура го одразува заедничкото разбирање што членовите го имаат за организацијата, како се извршуваат работите во организацијата и начинот на кој се очекува да се однесуваат.

Организациската култура претставува заедничка перцепција на членовите на организацијата. Според тоа, индивидуите со различно образование и искуство или на различни нивоа во организацијата ја опишуваат организациската култура со слични термини.

Констатацијата дека организациската култура има заеднички карактеристики не подразбира дека не може да постојат супкултури во рамките на таа култура. Повеќето големи организации имаат доминантна култура и многубројни супкултури. Доминантната култура ги изразува основните вредности кои ги делат мнозинството членови на организацијата. Кога зборуваме за организациска култура, ја подразбираме доминантната култура. Супкултурите обично се развиваат во големи организации за да ги одразат вообичаените проблеми, ситуации или искуства со кои се соочуваат членовите.

Супкултурите обично ги дефинираат департмани, титули и географски подрачја. Супкултурата ги содржи основните вредности на доминантната култура плус дополнителни вредности карактеристични за членовите на супкултурата.

1.7. Типови на организациски култури

Културата на организацијата е тоа што личноста е на индивидуата – скриен обединувачки мотив што овозможува значење, насока и ангажирање, што може да има решавачко влијание на целокупната способност на организацијата да се справува со предизвиците со кои се соочува.

Исто како што индивидуите во културата може да имаат различни карактери додека имаат и заеднички карактеристики, исто така може и групите и организациите. Овој модел е познат како корпоративна култура. Авторите разликуваат три аспекти на организациски односи чие значење зависи од културата во која настануваат:

- Односите помеѓу вработените во организацијата;
- Вертикалните или хиерархиските односи помеѓу вработените и своите надредени или подредени;
- Односи на вработените во организацијата како целина, како нивните ставови за тоа кои се целите.

Овој модел идентификува четири компетитивни организациски култури кои потекнуваат од две поврзани димензии:

- Задача или личност (висока наспроти ниска формализација);
- Хиерархија или еднаквост (висока наспроти ниска централизација).

Комбинирајќи ги овие димензии се добиваат четири посебни типови на култура (Trompenaars, Woolliams, 2003, p.364).

Слика 1.3 Типови на култура според Trompenaars

Еднаквост/децентрализација		
Личен/ неформален стил	Инкубатор (ориентирана на исполнување)	Раководна ракета (ориентирана на проекти)
	Фамилијарна култура (ориентирана на моќ)	Ајфелова кула (ориентирана на улоги)

Хиерархија/централизација

Извор: Trompenaars F., Woolliams P. (2003), A new framework for managing change across cultures, *Journal of Change Management*, Vol. 3, 4, 361–375, Henry Stewart Publications 1469-7017

Инкубатор

Оваа култура е како тим без лидер. Оваа култура е ориентирана кон личноста и се карактеризира со ниско ниво на централизација и формализација. Во оваа култура, индивидуализацијата на сите поврзани индивидуи е една од најважните карактеристики. Организацијата постои само за да им служи на потребите на своите членови.

Организацијата нема внатрешни вредности надвор од овие цели. Организацијата е инструмент за специфичните потреби на индивидуите во организацијата. Одговорностите и задачите во овој тип на организација се назначуваат според сопствените преференции и потреби на членовите. Структурата е лабава и флексибилна контрола се остварува преку убедување и заедничка грижа за потребите и за вредностите на другите членови. Главни карактеристики на оваа култура се:

- ориентирана кон личноста;
- моќ на индивидуата;
- самореализација;
- посветеност кон себе;
- професионално признание

Раководна ракета

Култура ориентирана кон задачи има ниско ниво на централизација и високо ниво на формализација. Оваа рационална култура е ориентирана кон задачи и проекти. Да се изврши работата со вистинските луѓе на вистински места е основната цел на оваа култура. Односите во организацијата се ориентирани кон резултати, базирани на рационални/инструментални заклучоци и ограничени на специфични функционални аспекти на личностите кои се вклучени.

Остварувањата и ефективноста се мерат над барањата за авторитет, процедури или луѓе. Авторитетот и одговорноста се поставуваат според квалификациите и тие може да се преместуваат според природата на промената на задачите. Сè во раководната ракетна култура е подредено на сеопфатната цел.

Менаџментот на организацијата е главно перципиран како континуиран процес за успешно решавање проблеми. Менаџерот е тим лидер, односно командант во чии раце е апсолутниот авторитет. Оваа култура ориентирана кон задачи, поради својата флексибилност и динамичност, е високоприлагодлива, но истовремено тешка за управување. Децентрализираната контрола и менаџмент придонесуваат за кратките канали на комуникација. Културата ориентирана кон задачи е дизајнирана за рапидно реагирање на екстремни промени. Нејзините основни карактеристики се:

- ориентација кон задачи;
- моќ на знаење/експертиза;
- посветеност кон задачи;
- менаџмент преку цели;
- плаќање според перформанси

Фамилијарна култура

Фамилијарната култура се карактеризира со висок степен на централизација и со низок степен на формализација. Генерално одразува високоперсонализирана организација која е главно ориентирана кон моќ. Вработените во оваа култура комуницираат околу централизираната моќ на таткото. Моќта на организацијата е базирана на авторитарскиот лидер, кој ја насочува организацијата.

Оваа култура не се карактеризира со многу правила и според тоа има помалку бирократија. Членовите на организацијата настојуваат да бидат што поблиску до центарот бидејќи таму е изворот на моќта. Поради тоа климата во организацијата е високоманипулативна и полна со завери. Во овој политички систем, примарната логика на вертикалната диференцијација е хиерархиската диференцијација на моќ и статус. Главни карактеристики на фамилијарната култура се:

- ориентација кон моќ;
- лични односи;
- претприемачки дух;
- афинитет/доверба;
- моќ на личноста

Култура на Ајфелова кула

Оваа култура ориентирана кон улоги се карактеризира со високо ниво на формализација и со ниско ниво на централизација и симболично се претставува како Ајфелова кула. Таа е стрмна, грандиозна и цврста. Контролата се пренесува преку систем на правила, бирократски процедури, одредени права и одговорности.

Бирократијата и високиот степен на формализација ја прават оваа организација нефлексибилна. Почитта кон авторитетот се базира на почит кон функционалната позиција и статус. Позициите имаат авторитет кој не е поврзан со личноста.

Спротивно од членовите на фамилијарната култура, членовите на Ајфеловата кула постојано се подредуваат на применливите правила и процедури. Вработените се конкретни и прецизни. Редот и предвидливоста се високовреднувани во процесот на управување со организацијата. Должноста е важен концепт за вработениот во оваа култура ориентирана кон улоги. Секој чувствува должност кон себеси, а не обврска кон одредена личност.

Процедурите за промена се комплицирани и организацијата ориентирана кон улоги е бавна во прилагодувањето кон промените. Главните карактеристики на оваа култура се:

- ориентација кон улоги;
- моќ на позицијата/улогата;
- опис на работно место/евалуација;

- правила и процедури;
- ред и предвидливост.

1.8. Имплементација и одржливост на културата

Организациската култура не се појавува одеднаш, и штом ќе се воспостави, ретко избледува. Што влијае на создавањето на културата? Што ја зајакнува и ја одржува кога ќе се воспостави?

1.8.1 Воведување на културата

Тековните обичаи и традиции на организацијата, како и генерално начинот на кој ги извршува работите во голема мера се должат на она што претходно е направено и колку успешно е направено. Тоа води до крајниот извор на организациската култура: нејзините основачи. Основачите имаат визија за тоа како нивната организација треба да изгледа и колку компанијата е помала, толку полесно е да ја наметнат таа визија на сите членови.

Создавањето на културата настанува на три начини. Прво, основачите вработуваат и ги задржуваат оние вработени кои мислат и се чувствуваат исто како нив. Второ, тие ги поучуваат и ги социјализираат овие вработени на нивниот начин на размислување и чувствување. И, трето, преку своето однесување основачите ги охрабруваат вработените да се идентификуваат со нив и да ги усвојат нивните верувања, вредности и претпоставки.

Кога организацијата бележи успех, личноста на основачите се всадува во културата. На пример, суровиот компетитивен и дисциплиниран стил, како и авторитативната природа на големиот корејски конгломерат „Hyundai“ ги покажува истите карактеристики најчесто употребувани да се опише неговиот основач Chung Ju-Yung. Други основачи кои остваруваат огромно влијание врз своите организации се Bill Gates од „Microsoft“, Ingvar Kamprad од „Икеа“, Fred Smith од „FedEx“ и Richard Branson од „Virgin Group“.

Организациската култура се формира кога организацијата се соочува со екстерните и интерните предизвици и учи како да се справува со нив. Кога организацијата успешно се прилагодува на промените на околината и обезбедува успех, ги задржува тие вредности. Овие вредности ги учат нововработените како начин на извршување на работите.

Табела 1.9

Создавање организациска култура

Чекор 1 – Формулирање стратемиски вредности

Чекор 2 – Развивање културни вредности

Чекор 3 – Создавање визија

Чекор 4 – Иницирање стратегии за имплементација

Чекор 5 – Зајакнување на однесувањето во согласност со културата

Извор: Griffin, R. W., Moorhead, G. (2001), *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, p. 500

Кога се започнува со бизнис, создавањето на организациската култура на компанијата изгледа како секундарна работа во однос на основните процеси на креирање производ или услуга и продавање на купувачите или клиентите. Но, како што компанијата расте и станува успешна, обично развива култура по која се разликува од другите компании и која е причина за нејзиниот успех. Со други зборови, компанијата успева како резултат на она што компанијата го прави (стратегијата) и како го прави (културата). Како што е прикажано и во Табелата, процесот на создавање организациска култура е процес на поврзување на стратемиските вредности со културните вредности, како што структурата на организацијата е поврзана со нејзината стратегија.

Чекор 1 и 2 - Воспоставување вредности

Воведувањето на организациската култура подразбира воспоставување вредности во организацијата. Прво, менаџментот треба да ги определи стратемиските вредности во организацијата. Стратемиските вредности се основни верувања за околината на организацијата кои ја формираат нејзината стратегија. Тие се развиени како резултат на прегледување на околината и стратемиски анализи кои ги евалуираат економските, демографските, технолошките и социјалните трендови за да ги идентификуваат потребите на пазарот кои организацијата може да ги задоволи. Стратемиските вредности ја поврзуваат организацијата со своето окружување. Тие ги вклучуваат и културните вредности на организацијата. Културните вредности се вредности кои вработените треба да ги имаат и да се однесуваат во согласност со нив, со цел да се почитуваат стратемиските вредности. Тие треба да бидат втемелени во верувањата на организацијата за тоа како и на кој начин

организацијата може да успее. Организациите кои се обидуваат да развијат културни вредности кои не се поврзани со нивните стратески вредности може да останат без вредности кои се поврзани со нивниот бизнис. Така што, вработените треба да се однесуваат на начин којшто е конзистентен и ги поддржува стратеските вредности на организацијата.

Чекор 3 - Создавање визија

По развивањето на стратеските и културните вредности, организацијата треба да постави визија за насоката на движење. Визијата е слика за тоа каде организацијата се гледа во иднина. Таа прикажува како ќе се вклопат стратеските и културните вредности за да ја создадат идната посакувана состојба. На пример, осигурителна компанија може да воспостави визија „заштита на животниот стил на 2 милиони фамилии до 2020 година“. Всушност, визијата ги синтетизира стратеските и културните вредности, додека ги пренесува целите за извршување до вработените. Вообичаено, изјавата за визија е во пишана форма, но искуството покажува дека прво мора да бидат воспоставени стратеските и културните вредности за визијата да има значење.

Чекор 4 - Иницирање стратегии за имплементација

Врз база на вредностите се иницираат активности за остварување на визијата. Стратегиите се однесуваат на многу фактори, од развој на организацискиот дизајн до регрутација и обука на вработени кои ги споделуваат вредностите и кои ќе ги пренесуваат истите. На пример, да земеме предвид некоја банка која е традиционално ориентирана кон управување со кредити, депозити и заштеди на клиентите. Ако банката се промени и се ориентира кон услугата кон клиентите, може ќе треба да регрутира друг тип на вработени кои се способни за градење односи со клиентите. Исто така, банката треба да се посвети на едукација и обуки на вработените за да ги научи да се прилагодат на новата култура, ориентирана кон услуга кон клиентите. Стратеските и културните вредности се основа за иницирање на стратегиите за имплементација.

Чекор 5 - Зајакнување на однесувањето во согласност со културата

Последниот чекор при креирањето на организациската култура е зајакнување на однесувањето на вработените во согласност со културните вредности и имплементирање на организациските стратегии. Постојат повеќе начини на зајакнување на однесувањето. Прво, преку формалниот систем за наградување во организацијата, треба да се наградува посакуваното однесување на начин што вработените ќе го вреднуваат. Второ, треба да се пренесуваат приказни во организацијата за вработени кои се однесуваат на начин што ги симболизира културните вредности. Трето, организацијата треба да организира церемонии и ритуали кои ги истакнуваат клучните однесувања на вработените кои придонесуваат за остварување на визијата на организацијата. Всушност, организацијата треба јасно и гласно да ги истакнува вработените кои се однесуваат во согласност со културата. Доколку компанијата организира церемонии за вработени кои нудат исклучителна услуга кон клиентите, го поттикнува посаканото однесување од страна на вработените. Активностите за зајакнување се финалниот линк помеѓу стратегиските и културните вредности и креирањето на организациската култура (Griffin, Moorhead, 2014, p.500).

1.8.2 Одржливост на културата

Кога ќе се воспостави културата, практики во организацијата ја одржуваат истата преку давање на вработените слични искуства. Процесот на селекција, критериумите за оценување на перформансите, активностите поврзани со обуки и развој и процедурите за промоција обезбедуваат оние кои ќе се вработат да се вклопат во културата, оние кои ја поддржуваат да се наградат и оние кои ја предизвикуваат да се казнат или да се избркаат. Три сили играат значителна улога во одржувањето на културата: практиките за селекција, активностите на топ-менаџментот и методите за социјализација.

Селекција – Одредената цел на процесот на селекција е да се идентификуваат и да се вработат оние кандидати кои поседуваат знаење, вештини и способности успешно да ја извршуваат работата. Финалната одлука, која е значително под влијание на мислењето на одлучувачот за тоа колку добро кандидатите ќе се вклопат во организацијата, ги идентификува оние луѓе чии вредности се во суштина конзистентни барем со добар дел од организациските. При процесот на селекција се обезбедуваат со информации и

апликантите. Оние кои воочуваат конфликт помеѓу своите вредности и организациските може да се исклучат од кругот на апликанти. Селекцијата е двонасочен процес, кој дозволува работодавецот или апликантот да избегнат несоодветно поврзување и да се одржи организациската култура преку избегнување избор на кандидати кои може да ги нарушат или да ги поткопаат основните организациски вредности. Од друга страна, поверојатно е дека вработените ќе бидат лојални на организацијата чии вредности се совпаѓаат со личните.

Според истражувањето од CareerBuilder во 2012 година, во кое биле вклучени повеќе од 6 000 работодавци во земјите со најголем бруто-домашен производ, 41% од компаниите имале трошок од најмалку 25 000 USD за едно несоодветно вработување, додека 24% од компаниите направиле трошок 50 000 USD за едно несоодветно вработување. Статистиката од истражувањето покажува дека 60% од вработените кои се сметале за несоодветно вработени не се вклопиле во организациската култура. Matt Ferguson, CEO од CareerBuilder вели дека компаниите по рецесијата подолго го спроведуваат процесот на селекција бидејќи вршат процени дали кандидатите се најдобар избор за работата и организациската култура.

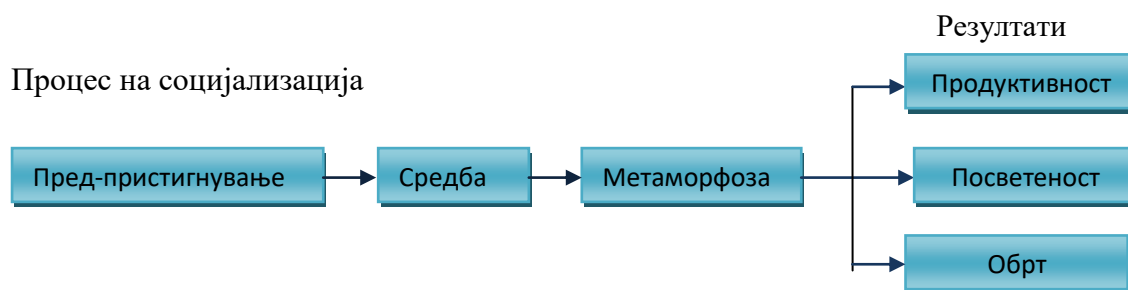
Топ-менаџмент – Активностите на топ-менаџментот исто така имаат големо влијание на организациската култура. Преку зборови и однесување, директорите ги воспоставуваат нормите што ги филтрираат вредностите во организацијата, како на пример дали е посакувано преземањето ризик, колку слобода менаџерите им даваат на вработените, кое е соодветно облекување, кои активности предизвикуваат зголемување на плата, награди итн. Постои директна кореспонденција помеѓу стилот на менаџментот и организациската култура. На пример, кога менаџерите ги мотивираат вработените преку инспирација, организациската култура е ориентирана кон луѓето, а кога ги мотивираат преку систем на награди во согласност со остварувањата на вработените, тогаш организациската култура е конкурентска и ориентирана кон перформансите.

Менаџерите треба постојано да посветуваат внимание на воспоставување стандарди и испраќање јасни сигнали до сите вработени во организацијата во врска со она што се очекува од секој од нив. Со цел да одржува организациска култура базирана на квалитет, менаџментот треба да го минимизира јазот помеѓу зборовите кои ги пренесува и

однесувањето кое го прикажува, за вработените да добиваат јасни пораки и да се вклопуваат во организациската култура.

Социјализација – Без разлика колку добро организацијата си ја врши работата на регрутација и селекција, на новите вработени им е потребна поддршка да се прилагодат на културата која преовладува. Таа поддршка при процесот на прилагодување на нововработените се нарекува социјализација. Социјализацијата се дефинира како процес преку кој вработените ги учат вредностите, нормите и барањето однесување за да се идентификуваат како членови на организацијата. Таа опфаќа три фази: пред пристигнување, средба и метаморфоза.

Слика 1.3 - Модел на социјализација



Извор: Robbins S. P., Judge T. A. (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, Prentice Hall, p.521

Овој процес прикажан на Сликата има влијание на продуктивноста на вработените, нивната посветеност на организациските цели и евентуалната одлука за останување во организацијата.

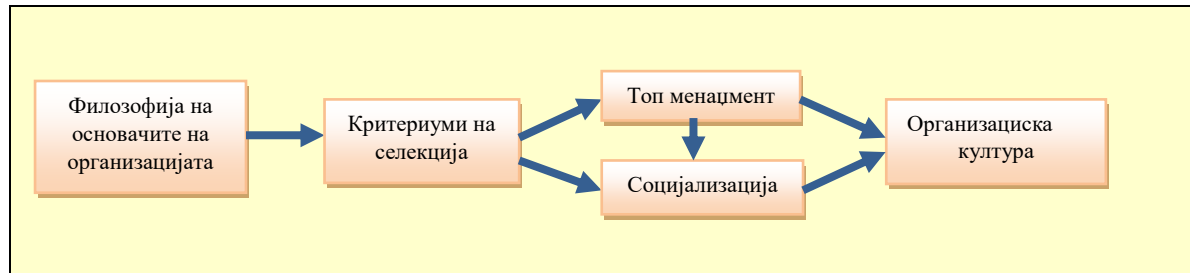
Фазата на пред пристигнување означува дека секоја индивидуа пристигнува со свои вредности, однесувања и очекувања за работата и за организацијата. На пример, целта на еден универзитет за бизнис е да ги социјализира студентите да го прифатат однесувањето кое компаниите го бараат. Иако менаџментот има улога во социјализацијата на нововработените, најпресуден индикатор за идното однесување е минатото однесување. Знаењето што луѓето го имаат пред да се вклучат во организацијата и нивната проактивност се клучни индикатори за тоа колку добро ќе се прилагодат на новата култура. За таа цел процесот на селекција треба да се користи за информирање на вработените за организацијата како целина. Исто така, процесот на селекција обезбедува вклучување на оние личности кои би се вклопиле во организацијата.

По влегувањето во организацијата, новиот член доаѓа до фазата средба каде што се соочува со можноста очекувањата за работата, соработниците, раководителот и воопшто организацијата да се разликуваат од реалноста. Правилната регрутација и селекција значително треба да ја намалат можноста кај нововработените да има голем судир помеѓу очекувањата и реалноста.

Доколку се појавиле некои проблеми за време на фазата средба нововработениот ги решава или поминува низ нив во фазата метаморфоза. Истражувањата покажуваат дека постојат два начини или практики на социјализација. Колку повеќе менаџментот се потпира на формални, колективни, доследни и фиксни програми на социјализација, веројатно е дека разликите помеѓу нововработените ќе се намалат и ќе се заменат со стандардизирани предвидливи однесувања. Овие институционални практики се вообичаени за полициските, противпожарните служби и други организации кои вреднуваат почитување на правила и ред. Преку програмите кои се неформални, индивидуални, случајни и променливи е веројатно нововработените да добијат чувство за нивната улога и методи на работење. Креативните области како истражување и развој, маркетинг и др. се потпираат на овие индивидуални практики. Повеќето истражувања покажуваат дека организациите кои имаат институционални практики поттикнуваат поголема усогласеност помеѓу вработените и организацијата и високо ниво на посветеност, додека оние организации кои имаат индивидуални практики произведуваат повеќе иновации.

Процесот на социјализација кој опфаќа три дела завршува кога новите членови на организацијата ги усвоиле и ги прифатиле нормите на организацијата, се чувствуваат сигурни во своите компетенции и вреднувани од своите соработници. Тие веќе го разбираат системот, не само сопствените задачи туку и правилата, процедурите, како и неформалните практики. Тие знаат што се очекува од нив, и кои критериуми ќе бидат употребени за да се измери и да се процени нивната работа. Како што е прикажано на Слика 2, успешната метаморфоза има позитивно влијание на продуктивноста на нововработените, нивната посветеност кон организацијата, како и на намалување на нивната склоност да ја напуштат организацијата.

Слика 1.4 – Формирање на организациската култура



Извор: Robbins S. P., Judge T. A. (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, Prentice Hall, p.523

На Сликата 1.4 е прикажано како организациската култура се формира и се одржува. Оригиналната култура потекнува од филозофијата на основачите и истата влијае на критериумите за селекција како што компанијата се развива и вработува нов кадар. Активностите на топ-менаџментот ја поставуваат генерално климата, вклучувајќи ги правилата за она што е прифатливо однесување, а што не. Начинот на кој вработените се социјализираат ќе зависи и од нивото на успешно усогласување на вредностите на нововработените со оние на организацијата во процесот на селекција и од изборот на топ-менаџментот на методите на социјализација (Robbins, Judge, 2013, p.519).

ГЛАВА II – КОМПОНЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

2.1. Артефакти (лични одредби, церемонии, обичаи, ритуали, приказни, симболи)

Симболите на културата во физичката и социјалната работна околина се нарекуваат артефакти. Тие се највидливото и најдостапното ниво на културата. За да се разбере културата преку артефактите, потребно е да се сфати нивното значење. Во артефакти спаѓаат личните одредби, церемонии, обичаи, ритуали, приказни и симболи.

Лични одредби – Културата може да биде сфатена делумно преку испитување на однесувањето на членовите на организацијата. Личните одредби го подразбираат однесувањето што ги одразува организациските вредности. На пример, личните одредби на топ-менаџерите ги откриваат нивните вредности. Моделот на однесување е моќна алатка за учење за вработените. Луѓето учат индиректно преку набљудување на однесувањето на другите и го демонстрираат своето лично однесување на сличен начин на она што го забележале. Културата може да биде многу важна алатка за лидерство. Менаџерското однесување појаснува што е важно и ја координира работата на вработените, без потреба од непосредна супервизија.

Церемонии и обичаи – Збир на релативно детални активности кои се одржуваат во одредено време и на важни пригоди се нарекуваат церемонии и обичаи. Овие пригоди обезбедуваат можности за наградување и за препознавање на вработените чие однесување е во согласност со вредностите на компанијата. Церемониите и ритуалите испраќаат порака дека оние вработени кои ги поддржуваат и ги манифестираат вредностите на компанијата се херои за восхит.

Церемониите исто така ги поврзуваат членовите на организацијата. Како на пример, годишниот состанок на „Wal-Mart“ е важна културна церемонија. Речиси 20 000 стеикхолдери, соработници (компанијата така ги нарекува вработените) и аналитичари присуствуваат на годишниот состанок на „Wal-Mart“. На овој настан се појавуваат и славни личности. Иако состанокот започнува во 10 часот, луѓето почнуваат да пристигнуваат во 7 часот за спектаклот кој се одржува за вработените. Бидејќи целта на оваа церемонија е продолжување на културата на „Wal-Mart“, видеоснимки од состанокот се прикажуваат во

маркетите на „Wal-Mart“ за да се мотивираат оние вработени кои биле спречени да присуствуваат. Годишниот состанок изгледа како голем фамилијарен собир. Патриотизмот е вообичаена тема. Вработените слушаат приказни и гледаат видеопрезентации за програмата на „Wal-Mart“. Исто така на оваа церемонија им се оддава признание и се наградуваат оние вработени кои се покажале со својата великодушност и сочувство и направиле нешто посебно за купувачите.

Ритуали – Организациските практики кои секојдневно се повторуваат се нарекуваат ритуали. Тие се обично непишани, но испраќаат јасна порака за тоа како функционираат работите во организацијата. За споредба во некои големи компании, вработените меѓусебно комуницираат официјално и употребуваат титули, додека во други од врвен менаџмент па надолу сите вработени си се обраќаат по име. Како секојдневни практики ритуалите придонесуваат за зајакнување на организациската култура. Членовите на организацијата кои вообичаено ги практикуваат ритуалите може да не се свесни за нивното суптилно влијание, но оние кои доаѓаат во организацијата лесно може да го препознаат.

Приказни – Некои истражувачи сметаат дека најефективен начин за зацврстување на организациските вредности е раскажувањето приказни. Како што се раскажуваат и прераскажуваат, приказните даваат значење и идентитет на организациите и посебно се корисни за ориентација на нововработените. Предноста на организациските приказни лежи и во тоа што оставаат простор на слушателите да си извлечат свои заклучоци – моќна комуникациска алатка.

Истражувањата на Joanne Martin и нејзините соработници покажуваат дека одредени теми на приказни се застапени во различните типови на организации:

- Приказни за шефот. Овие приказни се однесуваат на однесувањето и карактеристиките на шефот, како и на неговите реакции на грешки.
- Приказни за отпуштање вработени од компанијата. Се раскажуваат настани кои воде до отпуштање вработени.
- Приказни за тоа како компанијата се однесува со вработени кои извршиле преселба. Овие приказни се однесуваат на тоа како компанијата постапува кон вработените кои треба да се селат, односно дали им помага земајќи ги предвид нивното семејство и лични грижи.

- Приказни за тоа дали вработените кои се на ниско ниво во организацијата може да се унапредат до врвот. Честопати овие приказни опишуваат личности кои започнале од почетно ниво па дошле до позиција на генерални менаџери.
- Приказни за тоа како компанијата се справува со кризни ситуации. Овие приказни покажуваат како компанијата ги совладува пречките.
- Приказни за тоа како важноста на статусот функционира кога правилата се прекршуваат. Се раскажува колку статусот игра улога при непочитување на правилата.

Тоа се темите кои се појавуваат во приказните што се пренесуваат. Информациите од овие приказни служат за да го водат однесувањето на членовите на организацијата. За да бидат ефективни, приказните треба да бидат веродостојни. Не може да се раскажуваат приказни за строгите организациски правила, а оние кои раскажуваат да не ги почитуваат. Доколку приказните не се поткрепени со реалноста, може да водат до цинизам и недоверба. Од друга страна, пак, ефективните приказни ја зајакнуваат културата и ја обновуваат енергијата.

Симболи – Симболите ја пренесуваат организациската култура преку неискажани пораки. Како на пример, во некои организации работните места се поставени во заедничка просторија меѓусебно преградени која се нарекува океанска канцеларија. Таквата неформална атмосфера им пренесува на вработените дека организацијата вреднува отвореност, еднаквост, креативност и флексибилност.

Надворешен изглед - Изгледот на канцелариите и на работните простории, типот на автомобили кои ги користат менаџерите, начинот на облекување на вработените, бенефициите кои ги добиваат менаџерите и сл. се материјални симболи кои ја обележуваат организацијата. Овие симболи им пренесуваат на вработените кој е важен во организацијата, колкав е степенот на рамноправност што менаџментот го посакува, кое однесување е соодветно, како на пример дали се промовира преземање ризици, конзервативно однесување, авторитативно, партиципативно, индивидуалистичко или социјално.

Јазик и жаргон – Многу организации користат соодветен јазик кој им помага на членовите да се идентификуваат со културата, го докажува нивното прифаќање и помага да се одржи културата. Се користат уникатни термини кои ја претставуваат опремата,

вработените, добавувачите, купувачите или производите поврзани со бизнисот. Нововработените може на почетокот да бидат збунети од акронимите и од жаргонот, но кога ќе ги прифатат, тие служат како заедничко обележје кое ги обединува членовите на организациската култура.

Слика 2.1 – Елементи на организациската култура



Извор: Schmiedel, Theresa & Brocke, Jan vom & Recker, Jan. (2015). Culture in Business Process Management: How Cultural Values Determine BPM Success. Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture, Second Edition. 649-664

2.2. Вредности

Вредностите се второто и подлабоко ниво на културата. Тие ги одразуваат верувањата на личноста за тоа како треба или не треба да биде. Вредностите честопати свесно се артикулираат, во конверзација или во изјавата за мисија на компанијата или годишниот извештај. Како и да е, може да постои разлика помеѓу вредностите кои се поддржуваат (она што членовите велат дека го вреднуваат) и вредностите кои се претставуваат (она што членовите го одразуваат преку однесувањето).

Вредностите на компанијата и начинот на кој тие се промовираат влијае на тоа како вработените се чувствуваат за работата и за себеси. Едно истражување од 180 менаџери ја разгледувало ефикасноста на работодавците во искажувањето грижа за благосостојбата на

вработените. Менаџерите во организациите кои постојано изразуваат грижа за благосостојбата на вработените и се фокусирани на фер третман на вработените се изјасниле дека се чувствуваат добро во својата улога во организацијата. И колку повеќе менаџерите ги третираат вработените како ценети членови на тимот, толку поверојатно е дека тие и така ќе се чувствуваат (Nelson, Quick, 2006).

Вредностите претставуваат основни верувања дека одреден начин на однесување е лично или социјално претпочитан од спротивниот начин на однесување. Тие содржат елементи на критика кои се водат од индивидуалните идеи за тоа што е правилно, добро или посакувано. Вредностите имаат атрибути на содржина и интензитет. Атрибутот на содржина покажува дека одреден начин на однесување е важен. Додека атрибутот на интензитет одредува колку е важен. Кога ги рангираме индивидуалните вредности според нивниот интензитет, го добиваме вредносниот систем на личноста. Сите ние имаме хиерархија на вредности кои го формираат нашиот вредносен систем. Овој систем е препознатлив по важноста која ја доделуваме на одредени вредности како слобода, задоволство, самопочит, искреност, покорност и еднаквост.

Вредностите не се менуваат лесно. Тие се релативно стабилни и постојани. Како луѓето се развиваат и созреваат, учат вредности, кои може да се менуваат во текот на животот, како личноста се спознава себеси. Културата, општеството и организацијата ги формираат вредностите. Родителите и другите кои имаат влијание играат клучна улога во развојот на вредностите преку обезбедување насока за тоа што е правилно, а што погрешно.

Во последно време, компаниите покажуваат зголемен интерес за вредностите. Тие се основа за етичкото однесување на вработените бидејќи вредностите всушност претставуваат општи верувања кои го разграничуваат правилното од погрешното. Некои компании ги вреднуваат личниот развој и слободата. На пример, „Intel“ нуди одмор за вработените на сите нивоа. На секој редовно вработен во компанијата на секои седум години му следуваат осум недели платен одмор. Компанијата смета дека одморот им помага на вработените да соберат енергија и да се вратат на работа подготвени за нови предизвици.

2.2.1. Значењето на вредностите во организациската култура

Денес организациите ги користат организациските вредности за да ги инспирираат своите вработени како и купувачи. Организациските вредности се сметаат како моќна маркетинг-алатка бидејќи јасните организациските вредности се перципираат позитивно и тие ги охрабруваат потенцијалните купувачи да купат или да користат одреден производ на компанијата. Според неколку автори, востановено е дека организациските вредности влијаат на организациската структура (Walsh et al. 1981, Kabanoff et al. 1995), организациската култура (Pettigrew, 1979), организацискиот идентитет (Ashforth & Mael, 1989), организациската стратегија (Bansal, 2003), како резултат на тоа и на формирање на организациските цели и средствата за остварување на тие цели.

Вредностите всушност ја поставуваат основата за разбирање на однесувањето и мотивацијата на луѓето. Исто така тие влијаат на нивните перцепции. Вработените влегуваат во организацијата со однапред создадени гледишта за тоа што треба и што не треба да биде. Тие имплицираат дека одредени однесувања или резултати се преферирани во однос на други. Според тоа, вредностите ги замаглуваат објективноста и рационалноста.

Вредностите генерално влијаат на однесувањето на луѓето. На пример, да претпоставиме дека во организацијата се вработува личност која смета дека правилна е распределбата на плата според перформансите, а погрешна според искуството. Како ќе реагира тој вработен доколку види дека организацијата каде што почнува да работи ги наградува вработените според искуството, а не перформансите? Веројатно е дека ќе биде разочаран, што ќе води до незадоволство на работното место и одлучување да не вложува многу напор бидејќи и така нема да биде награден. Но, доколку неговите вредности се во согласност со политиките за распределба на плата во организацијата, секако дека и неговото однесување ќе биде поинакво.

Истражувањата спроведени од страна на Kaye and Jordan-Evans во 2009 година утврдуваат дека некои луѓе сметаат дека важноста на совпаѓањето на организациските и личните вредности е позначајна од платата која ја добиваат. Ова јасно покажува дека луѓето почнале повеќе да го вреднуваат начинот како се чувствуваат во организацијата отколку парите што ги добиваат за работата што ја извршуваат (Gorenak, Kosir, 2012).

2.2.2. Типови на вредности

Според Milton Rokeach, постојат два типа на вредности: инструментални и финални. Инструменталните вредности ги одразуваат средствата за остварување цели, односно ги прикажуваат прифатливите однесувања кои може да се користат за постигнување некоја крајна состојба. Како инструментални вредности, Rokeach ги идентификувал амбицијата, искреноста и храброста. Финалните вредности ги прикажуваат целите што треба да се остварат или крајната состојба која треба да се достигне. Rokeach ги идентификувал среќата, љубовта, самопочитта и слободата како финални вредности. Финалните и инструменталните вредности дејствуваат заеднички обезбедувајќи ги луѓето со цели кои кои тежнеат и прифатливи начини на остварување на тие цели.

Луѓето се разликуваат многу по своите вредносни системи. На пример, социјалната почит е финална вредност по која луѓето често се разликуваат. Некои луѓе посакуваат почит од другите и напорно работат да ја постигнат, а некои луѓе, пак, даваат мало значење на тоа што другите мислат за нив. Исто така, луѓето може да се согласуваат дека достигнувањето е важна финална вредност, но може да не се согласуваат со тоа како да ја остварат таа цел.

Табела 2.1 – Инструментални и финални вредности

ИНСТРУМЕНТАЛНИ ВРЕДНОСТИ		
Искреност	Амбиција	Одговорност
Милостивост	Слободоумност	Храброст
Услужливост	Чистота	Компетенција
Самоконтрола	Наклонетост/љубов	Ведрина
Независност	Учтивост	Интелигенција
Покорност	Рационалност	Имагинација
ФИНАЛНИ ВРЕДНОСТИ		
Мир во светот	Фамилијарна безбедност	Слобода
Среќа	Самопочит	Мудрост
Еднаквост	Спас	Развој
Достигнување	Пријателство	Национална безбедност
Внатрешен мир	Зрела љубов	Социјална почит
Убавина во уметноста и природата	Задоволство	Возбудлив, активен живот

Извор: The Free Press, 1973, a Division of Simon & Schuster, Inc. from the Nature of Human Values by Milton Rokeach

2.3. Претпоставки

Кога организацијата се соочува со одреден проблем, лидерите мора да формулираат план за да го решат проблемот. Успешното разрешување го потврдува планот и станува заедничка вредност во организацијата. Кога во иднина повторно ќе настане сличен проблем, организацијата повторно ќе го искористи планот за да ја поправи работата. По повторниот успех, вредноста постанува основна претпоставка во организацијата. Претпоставките всушност го водат однесувањето и го определуваат начинот на кој размислуваат членовите во групата.

Правилата, политиките и процедурите во организацијата се базирани на заедничките основни претпоставки кои се развиени во рамките на организациската култура. Претпоставките се најдлабокото ниво на културата и тие овозможуваат да се разбере значењето на разните однесувања од страна на луѓето (Martin, 2006).

Основните претпоставки се суштината на сите организациски култури. Тешко е да се дознаат и да се разберат бидејќи ретко се артикулираат. За да може да се определат претпоставките на организацијата, потребно е вклопување во организацијата и нејзината култура. Основните претпоставки се изразуваат преку перцепциите, мислите, емоциите и однесувањата на членовите на организацијата. Кога ќе се утврди некоја идеја која не е во согласност со основните претпоставки, тогаш истата веднаш се отфрла без размислување или дебатирање. Доколку се предизвикаат претпоставките, тоа ќе резултира со одбранбено однесување на членовите. Затоа организациската култура може да ги објасни отпорот, стравот и понекогаш нерационалното однесување на членовите, посебно кога се имплементираат промени.

2.4. Перцепции во организацијата

Однесувањето на луѓето зависи од начинот како ја интерпретираат околината, формулираат одговори и дејствуваат соодветно. Перцепциите се дефинираат како процес преку кој индивидуите ги организираат и ги интерпретираат своите сетилни впечатоци со цел да дадат значење на нивната околина. Но, луѓето не одговараат единствено на впечатоците на околината. Перцепциите опфаќаат повеќе од информациите што се

прикажани во нашата околина, селективно внимание на некои аспекти од околината и игнорирање други елементи кои може да бидат веднаш забележливи за други луѓе. Перцепциите на луѓето од околината не се целосно рационални. На пример, кога разгледуваме некој весник или интернет-страница, вниманието ни се задржува на оние информации кои ни се интересни и важни. Така што, тоа што го гледаме во околината е функција на тоа што го вреднуваме, нашите потреби, нашите стравови и нашите емоции.

Луѓето ги перципираат истите работи на различни начини. Покрај тоа, луѓето често претпоставуваат дека реалноста е објективна и дека сите ние ги перципираме истите работи на ист начин. Но сепак бројни фактори влијаат на формирањето на перцепциите. Овие фактори може да доаѓаат од набљудувачот, објектот или таргетот кој е набљудуван или од контекстот на ситуацијата во која се перципира.

Кога луѓето перципираат некој таргет и се обидуваат да ја интерпретираат својата перцепција, интерпретацијата е под силно влијание на нивните лични карактеристики – однесување, карактер, мотиви, интереси, минати искуства и очекувања. На пример, ако очекувате директорите да бидат авторитативни, а младите вработени амбициозни, вие може да ги перципираат на тој начин луѓето без оглед на нивните вистински карактеристики.

Карактеристиките на таргетот исто така влијаат на она што го перципираме. Секако дека во една група луѓе поверојатно е да ги забележиме гласните отколку тивките. Бидејќи луѓето не ги перципираат изолирано таргетите, односот на таргетот со позадината исто така влијае на перцепцијата, како и тенденцијата на луѓето да ги групираат заедно блиските и слични работи.

И контекстот има влијание на перцепцијата. Времето кога перципираме некој објект или настан може да влијае на нашето внимание, како и локацијата, светлината, топлината и многубројни други фактори кои влијаат на ситуацијата. Како, на пример, на семинарот може да не забележите некој уреден и деловно облечен маж, но истиот секако дека ќе го забележите доколку го сретнете во канцеларијата на директорот.

Основни процеси на перципирање се селективна перцепција и стереотипизирање. Селективната перцепција е процес на елиминирање информации кои ни се непријатни и кои се контрадикторни на нашите верувања. На пример, менаџерот има позитивно мислење за некој вработен и смета дека е топ извршител. Меѓутоа, еден ден менаџерот го

забележува вработениот дека не работи. Селективната перцепција ќе предизвика менаџерот брзо да го заборави тоа што го видел. Слично на тоа, менаџерот може има негативна слика за некој друг вработен за кој смета дека не работи и не ги остварува целите. Кога менаџерот ќе забележи високи перформанси на остварување од страна на вработениот од кого не е задоволен, може тоа брзо да го заборави. Од една страна, селективната перцепција е корисна бидејќи дозволува да се занемарат некои делови од информацијата. Но, корисна е само доколку основната перцепција е точна. Ако селективната перцепција предизвикува да се игнорираат важни информации, може да стане и штетна.

Стереотипизирањето е категоризирање или етикетање на база на единствен атрибут. Одредени форми на стереотипизирање може да бидат корисни и ефикасни. Меѓутоа, некогаш стереотипизирањето не е точно и може да води до лоши одлуки и дискриминација. Стереотипизирањето е процес кој се состои од четири чекори:

- Категоризирање на луѓето во групи;
- Заклучување дека сите луѓе во категоријата поседуваат слични особини или карактеристики;
- Формирање очекувања за другите и интерпретирање на нивното однесување во согласност со стереотипите;
- Одржување на стереотипите.

2.5. Ставови и однесување на вработените

Ставовите на луѓето исто така влијаат на нивното однесување во организацијата. Ставовите се сплет на верувања и чувства што луѓето ги имаат за специфични идеи, ситуации или други луѓе. Ставовите се важни бидејќи тие се механизам преку кој повеќето луѓе ги изразуваат своите чувства. На пример, ако вработен изјави дека смета дека не е доволно платен од организацијата, тоа ги одразува неговите чувства спрема платата.

Ставовите се формираат под влијание на личните вредности, искуства и карактер. На пример, доколку вреднуваме искреност и интегритет, може да развиеме наклонетост кон менаџер за кој веруваме дека е искрен и морален. Исто, доколку сме имале негативни и непријатни искуства со некој колега, може да формираме непријатен став кон таа личност.

Разбирањето на основната структура на ставовите ни помага да видиме како ставовите се формирани и како може да се менуваат.

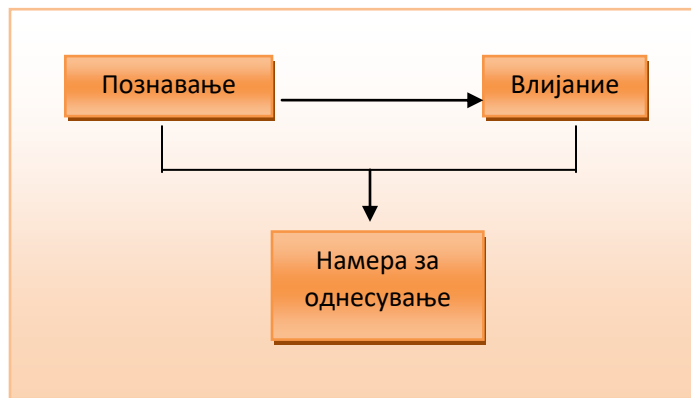
Ставовите вообичаено се перципираат како стабилна наклонетост на однесување кон објектите на одреден начин. Од одредени причини, личноста може да одлучи дека не ѝ се допаѓа некој политичар или некој ресторан. Би очекувале дека таа личност постојано ќе се изразува негативно за кандидатот или ресторанот и ќе ја одржи конзистентна намерата да не гласа за тој политички кандидат или да не јаде во тој ресторан. Во тој поглед, ставовите се состојат од три компоненти: **познавање, влијание и намера.**

Познавањето е знаењето кое личноста го претпоставува за нешто. Може ви се допаѓа работата бидејќи е блиску до вашиот дом, имате добар однос со вашиот шеф и работното време ви одговара. Знаењето може да биде точно, делумно точно или погрешно. На пример, може да гласате за одреден кандидат бидејќи мислите дека го знаете ставот на кандидатот за некои работи. Во реалноста, во зависност од искреноста на кандидатот и од вашето разбирање на неговите изјави, размислувањето на кандидатот за одредени прашања може да биде идентично како вашето, делумно исто или тотално различно. Познавањата се базираат на перцепциите за вистината и реалноста, а перцепциите се согласуваат со реалноста на различна мера.

Влијанието на личноста врз своите чувства во врска со нешто делува на формирање на ставовите на личноста. Влијанието на личноста е слично на емоциите – тоа е нешто врз што имаме мала и никаква свесна контрола. На пример, повеќето луѓе реагираат на зборовите „љубов“, „омраза“ на начин кој ги одразува нивните чувства во врска со тие зборови.

Намерата го води однесувањето на личноста. Ако сте задоволни од некој предавач, вие би сакале повторно да посетувате обука кај истиот предавач. Но, намерите не секогаш се преведуваат во однесување. Доколку предавањата се распределени во термини кои не ви одговараат на вашиот распоред, може да се решите да посетувате некоја друга обука. Одредено однесување и соодветните намери на тоа однесување се позначајни за личноста од некое друго однесување. Може да имате намера да направите нешто (да посетувате некоја обука), но потоа да ја промените намерата поради друго позначајно однесување (Griffin, Moorhead, 2014, p.102).

Слика 2.2 – Структура на ставовите



Извор: Griffin, R. W., Moorhead, G. (2014), *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, Eleventh Edition, Mason: South-Western, Cengage Learning;

Однесувањето на вработените на работното место честопати зависи од тоа како луѓето се чувствуваат додека се таму. Затоа разбирањето на однесувањето на луѓето зависи од разбирањето на нивните ставови на работното место. Ставовите ги опфаќаат мислењата, верувањата и чувствата на луѓето за различни аспекти од нивното окружување. Луѓето имаат ставови кон храната, работата, луѓето со кои комуницираат и разни други работи што ги окружуваат. На работното место, две детерминанти имаат најголемо влијание врз нашето однесување. Тие се задоволство од работата и посветеност кон организацијата. Задоволството од работата се однесува на чувствата што луѓето ги имаат кон нивната работа. Институциите како Gallup Inc. или Society of Human Resource Management (SHRM) периодично спроведуваат истражувања за задоволството на работното место да следат колку вработените се задоволни од работата. Според неодамнешна студија на SHRM, 40% од испитаните вработени се изјасниле како многу задоволни на работното место. Што е тоа што ги прави вработените да бидат задоволни на работното место? (2007, August) HR Focus, pp. 10–13; Sandberg, J. (2008, April 15). За многу вработени работа од соништата е онаа која не им претставува кошмар според Wall Street Journal, p. B1. Организациска посветеност е емоционалната приврзаност што луѓето ја имаат кон организацијата за која работат. Постои големо ниво на поклопување помеѓу поимите задоволство од работата и организациска посветеност бидејќи работите кои нè прават среќни на работа нè прават и попосветени кон организацијата исто така. Компаниите веруваат дека овие однесувања

треба да се следат бидејќи се поврзани со значајни остварувања како извршување, помагање на другите, отсутност на работното место и обрт на работната сила.

Колку е голема поврзаноста помеѓу ставовите и однесувањето? Прво, тоа влијае од ставовите кои ги земаме предвид. Вашите ставови кон колегите може да влијаат на тоа дали ќе им помогнете за проектот, но не одлучуваат за тоа дали ќе ја напуштите работата. Второ, ставовите се повеќе поврзани со намерите да се однесуваме на одреден начин отколку со вистинското однесување. Кога не сте задоволни на работното место, може да имате намера да ја напуштите работата. Но, дали ќе ја напуштите е друго прашање. Вашата одлука за отказ зависи од многу фактори како достапноста на слободни работни места на пазарот на труд, вашата квалификуваност и жртвата што треба да ја направите при промената на работното место. Со други зборови, иако ставовите ни даваат најава како личноста може да се однесува, однесувањето е најсилно под влијание на ограничувањата во ситуациите (Bauer, Erdogan, 2012, p.158).

Однесувања на вработените на работното место

Една од најважните цели на науката по организациско однесување е да разбере зошто луѓето се однесуваат така како што се однесуваат. Во фокус се четирите клучни однесувања на работното место: работни перформанси, организациско однесување на вработените, отсутствување од работното место и обрт на вработени. Разбирањето на овие типови на однесување овозможува јасна слика при анализирањето на однесувањата на вработените на работното место.

Работни перформанси

Работните перформанси се однесуваат на нивото на извршување според факторите вклучени во описот на работното место. За секое работно место, содржината на работните перформанси може да се разликува. Мерките за работните перформанси ги вклучуваат квалитетот и квантитетот на работата извршена од страна на вработениот, точноста и брзината со која работата е извршена, како и целокупната ефективност на личноста која ја извршува работата. Во многу компании, работните перформанси определуваат дали

вработениот ќе биде унапреден, награден со зголемување на платата, овластен со поголеми одговорности или отпуштен од работното место. Според тоа, работните перформанси се следат и се набљудуваат во многу организации и се предмет на анализа проучувани во науката на организациско однесување.

Кои се основните индикатори на работните перформанси? Под кои услови луѓето извршуваат солидно и кои се карактеристиките на оние вработени со високи работни перформанси? Овие прашања предизвикаа големо внимание при истражувањето. Се смета дека најголемо влијание врз работните перформанси кои ги остваруваме имаат нашите ментални и когнитивни способности. Нашите способности за расудување, вербални и нумерички вештини, аналитички вештини и целокупното ниво на интелигенција се многу важни во многу ситуации. Како се однесуваат со нас во организацијата е друг фактор кој го определува нашето ниво на работни перформанси. Кога се чувствуваме дека во компанијата се однесуваат фер со нас, имаме добри односи со раководителот, имаме раководител кој ни дава поддршка и наградува високи перформанси и кога им веруваме на луѓето со кои работиме, настојуваме да остваруваме високи работни перформанси. Тоа е така бидејќи кога се однесуваат убаво со нас, ние сакаме да возвратиме на ист начин. Така што, кога се однесуваат добро со нас, ние се однесуваме добро со компанијата преку најефективно извршување на работата. Исто така, и стресот влијае на нашите работни перформанси. Кога сме под високо ниво на стрес, нашата ментална енергија е исцрпена. Наместо да се насочиме на задачата, ние се концентрираме на предизвикувачот на стресот и стануваме деконцентрирани обидувајќи да се справиме со него. Бидејќи нашето внимание и енергија се насочени кон справување со стресот, нашите работни перформанси страдаат. Друг индикатор кој влијае на работните перформанси се нашиот став и однесување на работното место, поточно задоволството од работата. Кога сме задоволни на работното место, подобро ја извршуваме работата. Оваа корелација се однесува на покомплексни работни места, а не е толку изразена на поедноставни и помалку комплицирани работни места. На поедноставните работни места, нашите перформанси зависат повеќе од опремата со која работиме и организациските правила и регулативи. А на одредени работни места, луѓето не ги намалуваат работните перформанси кога се незадоволни од работата. На пример, влијанието на задоволството при остварувањето на работните перформанси е ниско кај медицинските сестри. Тие, и кога се незадоволни,

вложуваат голем напор во својата работа, веројатно бидејќи чувствуваат морална обврска кон своите пациенти. Исто така, работните перформанси имаат врска и со личноста, односно совесноста. Луѓето кои се организирани, доверливи, сигурни и ориентирани кон остварувања обично ги надминуваат останатите во своите работни перформанси (Baueg, Erdogan, 2012, p.170).

Организациско однесување на вработените

Работните перформанси се однесуваат на задолженијата според описот на работното место, додека организациското однесување на вработените вклучува однесувања кои се подискрециони. Организациското однесување на вработените се доброволни однесувања кои вработените ги прикажуваат за да им помогнат на другите и да ѝ користат на организацијата. Помагање на нов соработник да разбере како функционира работата во компанијата, доброволно организирање некој настан на компанијата и давање предлози на менаџментот за подобрување на процесите во работата се дел од примерите за организациско однесување. Овие однесувања придонесуваат за беспрекорно функционирање на работата.

Кои се главните индикатори на организациското однесување? За разлика од перформансите, организациското однесување не зависи толку од нечии способности. Работните перформанси во голем дел зависат од нашите ментални способности. Кога ќе се додадат образованието, вештините, знаењето и способностите што се потребни за добро извршување, улогата на мотивацијата во извршувањето се намалува. Како резултат на тоа, некој доколку е мотивиран, автоматски не значи дека ќе извршува добро. Додека кај организациското однесување, врската со мотивацијата е поголема. Им помагаме на другите околу нас, доколку сме мотивирани да го правиме тоа.

Веројатно најважниот фактор кој го објаснува нашето организациско однесување е како се однесуваат луѓето околу нас. Кога имаме добри односи со менаџерот и фер однос, кога сме блиски со нашите соработници и имаме доверба во луѓето околу нас, поверојатно е дека ќе прикажеме организациско однесување. Висококвалитетниот однос со луѓето со кои работиме значи дека едноставно извршување на работата не е доволно за одржување на

односот. При такви односи, ние се чувствуваме обврзани да возвратиме и да направиме нешто дополнително за луѓето околу нас.

Личноста е исто така индикатор за организациското однесување. Луѓето кои се совесни, пријателски настроени и позитивни настојуваат да прикажуваат организациско однесување повеќе од другите.

И ставовите на работното место до некој степен влијаат на организациското однесување. Луѓето кои се посреќни на работното место, попосветени на своите компании и оние кои имаат позитивен однос кон работата настојуваат да прикажуваат организациско однесување повеќе од другите. Кога луѓето не се среќни на работното место, тие не се ангажирани во работата и ретко остваруваат повеќе од оној минимум којшто се очекува од нив.

Исто така и возраста е поврзана со организациското однесување. Повозрасните вработени повеќе промовираат организациско однесување. Тоа е веројатно така бидејќи со возраста добиваме повеќе искуство кое може да го споделиме. Тогаш е полесно да им помогнеме на другите бидејќи имаме поголемо искуство во работата и во компанијата (Bauer, Erdogan, 2012, p.170).

Отсуствување од работното место

Отсуствувањето од работното место се однесува на непланирани отсуства од работа. Отсуствата се трошок за компанијата поради нивната непредвидлива природа. Кога вработениот има непланирано отсуство од работа, компанијата се труди да најде замена во последен момент. Тоа може да вклучува вработување работници по потреба, прекувременно ангажирање вработени или прераспределување за да се покрие вработениот кој е отсутен на работното место.

Што го предизвикува отсуствувањето од работното место? Постојат разни типови на отсуства. Некои отсуства се неизбежни и поврзани со здравствени причини. На пример, проблеми со кичмата, мигрени, несреќи на работното место или акутен стрес се важни причини за отсуство.

Отсуствата од работното место поврзани со здравјето се трошок, но справувањето со отсуствата преку користење организациски политики кои казнуваат отсуства е

неразумно и нефер. Болен вработен кој доаѓа на работното место ќе ги зарази другите вработени и нема да биде продуктивен. Наместо тоа, компаниите кои користат програми насочени кон грижата за здравјето на вработените се ефективни во справување со овој тип на отсуства. Компаниите кои користат програми за благосостојба што ги едуцираат вработените за здрава исхрана, вежбање и ги наградуваат за здравите навики бележат намалени отсуства на работното место.

Балансот помеѓу приватниот живот и работата е честа причина за отсуства од работното место. Останување дома поради болно дете, роднина, присуство на свадба или подготовка за некој испит се чести причини за непланирани отсуства. Компаниите може да се справуваат со овие отсуства преку овозможување флексибилни работни часови на вработените. Доколку вработените може да управуваат со своето време, помалку веројатно е дека ќе отсуствуваат. Ако компанијата има политика за платено отсуство, тоа ќе им овозможи на вработените подобро балансирање на приватниот живот и работата и ќе им помогне на компаниите да ги избегнат непланираните отсуства.

Понекогаш отсуствата се форма на повлекување од работата и може да водат до напуштање на работата. Со други зборови, несериозното однесување на работа води до отсуство. Кога вработените се незадоволни од нивната работа или имаат ниска организациска посветеност, веројатно е дека почесто ќе отсуствуваат. Отсуствата се предизвикани од желбата да се избегне непријатна работна атмосфера во прилог на други фактори како проблеми во дизајнот на работното место, високо ниво на стрес и неефективни односи со соработниците и со надредените. Во овој случај, менаџментот може да се справи со отсуствата преку истражување на причините за незадоволство и справување со нив.

Дали постојат и некои лични фактори кои придонесуваат за отсуства? Истражувањата не откриваат некоја врска помеѓу личноста и отсуствата. Еден демографски критериум кој предвидува отсуства е возраста. Наспроти стереотипот дека повозрасните имаат повеќе здравствени проблеми, истражувањата покажуваат дека возраста се поврзува со фреквенцијата и должината на отсуствата. Поради поголема лојалност кон компанијата и поизразена работна етика, повозрасните вработени помалку отсуствуваат од работното место (Bauer, Erdogan, 2012, p.170).

Флуктуација на вработени

Флуктуацијата на вработените се однесува на вработени кои ја напуштаат организацијата. Флуктуацијата на вработените има потенцијално опасни последици како лоша услуга кон купувачите и лоши перформанси на организацијата. Кога вработените ја напуштаат работата, нивната работа сè уште треба биде извршена од некој, па компаниите поминуваат време регрутирајќи, вработувајќи и обучувајќи нови вработени, додека трпат намалување на продуктивноста. Иако не секогаш флуктуацијата на вработените е негативна. Флуктуацијата особено претставува проблем кога вработени со високи перформанси ја напуштаат работата, додека флуктуацијата кога заминуваат вработени со ниски перформанси може да ѝ овозможи на компанијата зголемување на продуктивноста и моралот на вработените.

Зошто вработените ја напуштаат компанијата? Една важна причина е нивото на остварување на перформансите. Луѓето кои имаат послаби перформанси, имаат поголеми шанси да напуштат. Овие луѓе може да добијат отказ или да бидат охрабрани да дадат отказ или да дадат отказ од страв да не бидат отпуштени. Доколку компанијата има политика на плати според перформансите, оние со слаби перформанси нема да заработуваат добро во согласност со нивните незадоволителни перформанси. Ова им придонесува на вработените со слаби перформанси дополнителен поттик да напуштат. Од друга страна, овој систем на плати според перформансите не подразбира дека вработените со високи перформанси секако ќе останат во компанијата. Вработените со високи перформанси можат полесно да најдат друга работа, па затоа кога се незадоволни може да си дозволат самостојно да ја напуштат работата.

Ставовите на работното место се често главната причина зошто луѓето напуштаат. Кога вработените не се среќни на работното место и кога не чувствуваат посветеност кон компанијата каде што работат, поверојатно е дека ќе ја напуштат работата. Посветеноста кон работата, желбата и можностите за унапредување во компанијата и задоволството од платата се аспекти на ставови на работното место кои влијаат на флуктуацијата. Секако, поврзаноста помеѓу ставовите на работното место и обртот не е директна. Кога вработените не се задоволни, тие може да имаат намера да си заминат од работното место и може да почнат да бараат друга работа, но нивната способност да ја напуштат работата

зависи од многу фактори како нивната квалификуваност и условите на пазарот за труд. Така што, кога стапката на невработеност во земјата е висока, многу луѓе кои не се задоволни продолжуваат да работат за истата компанија. Кога економијата е во подем, луѓето полесно ја менуваат работата кога не се задоволни.

Веројатноста вработените да ја напуштат работата е поголема доколку се соочуваат со стрес на работното место. Поттикнувачите на стрес како појавата на конфликти на работното место и нејаснотии во распределбата на улогите ја исцрпуваат енергијата и ги мотивираат луѓето да бараат алтернативи. Некои компании, како стратегија за задржување на најдобрите вработени, нудат можност за преместување на вработените на нови работни места со поголема одговорност во компанијата.

Исто така, и индивидуалните карактеристики може да влијаат дали луѓето ќе ја напуштат или ќе останат во компанијата. Луѓето кои се совесни, пријателски и емоционалностабилни има помала веројатност да ја напуштат работата од останатите. Луѓето со овие карактеристики обично остваруваат подобри резултати, така што поретко даваат отказ од работното место. Исто така, тие имаат и подобри односи со своите соработници и менаџери, што дополнително придонесува за задржување на работата. Без оглед на причините, некои луѓе остануваат подолго време на работното место во какви било околности.

Дали ќе ја напуштат работата вработените зависи и од нивната возраст и колку време работеле таму. Поголема е веројатноста помладите вработени полесно да напуштат бидејќи имаат помалку одговорности и немаат фамилија за која треба да придонесуваат. Така што, тие лесно може да ја напуштат работата. Исто така, вработени кои работат во компанијата пократок период полесно може да ја напуштат. Нововработените доживуваат поголем стрес на работното место и сè уште немаат воспоставено поблиски односи со менаџерите или со соработниците. Тие исто така може и сè уште да чекаат одговор од компании каде што аплицирале за работа, така што лесно може да ја напуштат работата за краток период (Bauer, Erdogan, 2012, p.170).

2.6. Посветеност на вработените кон организацијата

Посветеноста на вработените се смета како психолошка задлабоченост на индивидуата со организацијата преку чувство на припадност, поседување организациски цели и подготвеност за прифаќање предизвици (Dolan, Tzafrir & Baruch, 2005). Креирање на посветеноста кај вработените е многу важно бидејќи без тоа навистина би било тешко за организацијата да ги оствари своите стратегиски цели (Brisco & Claus, 2008; Fugate, et al., 2009). Организациската посветеност подразбира вклученост на вработениот во извршувањето на својата работа со елан и со возбуда (Dorenbosch & Veldhoven, 2006).

Бенефитите во перформансите од зголемената посветеност на вработените се спомнуваат многу низ литературата. Еве некои од нив:

- Зголемено задоволство од работното место (Vandenberg & Lance 1992);
- Зголемени работни перформанси (Mathieu & Zajac, 1990);
- Зголемен поврат на стеикхолдерите (Walker Information Inc., 2000);
- Зголемена продажба (Barber et al., 1999);
- Намален обрт на вработени (Cohen, 1991);
- Намалена потреба за напуштање на компанијата (Balfour & Wechsler, 1996);
- Намалена потреба за барање работно место во други компании (Cohen, 1993);
- Намалено отсуство од работното место (Cohen, 1993, Barber et al.1999).

Според ова, посветеноста на вработените е навистина голема нужност на компанијата. Организациите кои имаат тешкотии во задржувањето на компетентните вработени тешко можат да ги оптимизираат перформансите.

Иако посветеноста асоцира на чувства, обврзаност или емоционална приврзаност, во последните 15 години се воспоставил консензус дека посветеноста треба да се гледа како повеќедимензионален концепт. Allen & Meyer (1990), според своите согледувања од постојните дефиниции за посветеност, развиле модел од три компоненти: емоционална приврзаност кон организацијата (емоционална посветеност), препознавање на трошоците кои произлегуваат од напуштање на организацијата (постојана посветеност) и морална обврска за останување во организацијата (нормативна посветеност). Сите овие форми на посветеност на вработените не влијаат позитивно на перформансите. На пример, вработениот кој има ниска емоционална и нормативна посветеност, а висока постојана

посветеност е помалку веројатно дека ќе остварува високи перформанси. Главната причина што овој вработен останува во организацијата е негативна бидејќи трошоците се високи доколку ја напушти истата (Allen & Meyer, 1997).

Во поново време, оваа типологија била уште подетално истражувана и преработена за да го опфати степенот до кој социјалното окружување креирано од организацијата ги прави вработените да се чувствуваат вклучени и им овозможува чувство на идентитет. Според O'Malley (2000), прегледот на литературата за посветеност укажува на пет фактори кои се поврзуваат со развојот на посветеноста на вработените:

- Посветеност преку здружување - Интересите и вредностите на организацијата се слични со оние на вработениот и вработениот се чувствува прифатен од страна на социјалното окружување во организацијата.
- Асоцијативна посветеност – Припадноста во организацијата ги зголемува самовербата на вработениот и неговиот статус. Вработениот се чувствува привилегиран да биде дел од организацијата.
- Морална посветеност – Организацијата предизвикува чувство на меѓусебна обврзаност, при што и двете страни, и организацијата и вработениот, чувствуваат одговорност еден кон друг. Овој тип на посветеност се нарекува и нормативна посветеност.
- Емоционална посветеност – Вработените чувствуваат задоволство од својата работа и соработниците и работната атмосфера придонесуваат за тоа задоволство. Според истражувачите (Allen & Meyer, 1991), ова е најважна форма на посветеност бидејќи има најголеми бенефити за организацијата. Вработените кои имаат високо ниво на емоционална посветеност се оние кои ќе дадат сè од себе за доброто на организацијата. Во поновата литература, оваа форма на посветеност се посочува како ангажираност на вработени и е најчесто мерена форма на посветеност во организацијата.
- Структурна посветеност – Вработените веруваат дека се вклучени во фер економска размена во која тие имаат материјален бенефит од односот. Постојат причини кои поттикнуваат влегување и останување во организацијата, а исто така и бариери за напуштање на истата. Овој тип на посветеност во литературата е попознат како постојана посветеност.

Во однос на оваа типологија, кога организацијата сака да ја процени посветеноста на своите вработени, не само што треба да измери колкава е посветеноста туку и да оцени за кој тип на посветеност станува збор.

Емоционалната посветеност, која денес меѓу професионалците за човечки ресурси е позната и како ангажираност на вработените, има најголем потенцијален бенефит за организацијата и директно влијае на тоа како вработените ќе ја извршуваат својата работа.

Организациите кои преземаат чекори да ја зголемат посветеноста на вработените го сметаат тоа како витална компонента од својот успех. Тие ги препознаваат различните форми на посветеност на вработените и се концентрираат на оние кои се важни за нив. Посветеноста е двонасочен процес кој треба да биде инициран од страна на организацијата. Тоа може да се постигне преку креирање јасен бренд и групен идентитет, така што ќе може да се регрутираат вистинските луѓе. Потоа организацијата треба да се осигура дека вредностите од тој бренд се почитуваат, преку еднаков третман на вработените и одржување доверба.

Задоволството од работното место е важна компонента на посветеноста, но не може да се идентификува со неа. Посветеноста има многу повеќе позитивни ефекти врз организацијата од аспект на работните перформанси на вработените. Задоволството од работното место може да се зголеми преку правење на работата позабавна, обезбедување можности за раст и развој и создавање услови за вработените кои би им помагале во балансирањето на работата со приватниот живот.

Кога ќе се воспостави, посветеноста треба да се одржува преку распределување јасни улоги и одговорности на вработените и разбирање за тоа што се бара од нив во работата. Добрата комуникација и отвореноста во организацијата се клучни, особено за време на промени. Улогата на менаџерите игра витална улога во креирањето и одржувањето на посветеноста на вработените (Robinson, 2014).

2.7. Поврзување на вработените со организациската култура

Вработените се поврзуваат со организациската култура преку моќната културна комуникациска алатка наречена социјализација. Преносот на информации за културните артефакти е релативно лесен, но преносот на вредностите е потежок. Комуникацијата на организациските претпоставки е речиси невозможна бидејќи новите членови на организацијата може да не се свесни за нив.

Примарната цел на социјализацијата е пренос на основни вредности на новите организациски членови. Нововработените се изложени на тие вредности преку примерите на однесување со кои остваруваат интеракција, обуките кои ги добиваат и однесувањето што го забележуваат дека е наградено или казнето. Нововработените се внимателни набљудувачи, кои бараат патокази до организациската култура и конзистентност со културните пораки кои ги добиваат. Доколку се очекува да ги прифатат тие вредности, основно е пораките да ги одразуваат основните вредности на организацијата.

Претпријатие кое е познато по својата култура е „The Walt Disney Company“. „Disney“ ја пренесува својата култура до вработените преку внимателна селекција, социјализација и обука. Културата во „Disney“ е изградена врз база на услугата кон клиентите и нејзиниот имиџ се користи како процес за филтрирање на кандидатите за вработување. При процесот на селекција се користат интервјуа помеѓу кандидатите со цел да се открие каква интеракција остваруваат кандидатите за вработување помеѓу себе. „Disney“ се обидува да обезбеди добра усогласеност помеѓу вредностите на вработените и организациската култура.

Претпријатијата како „Disney“ го користат процесот на социјализација за да комуницираат пораки за организациската култура и да ги поврзат вработените со организациската култура.

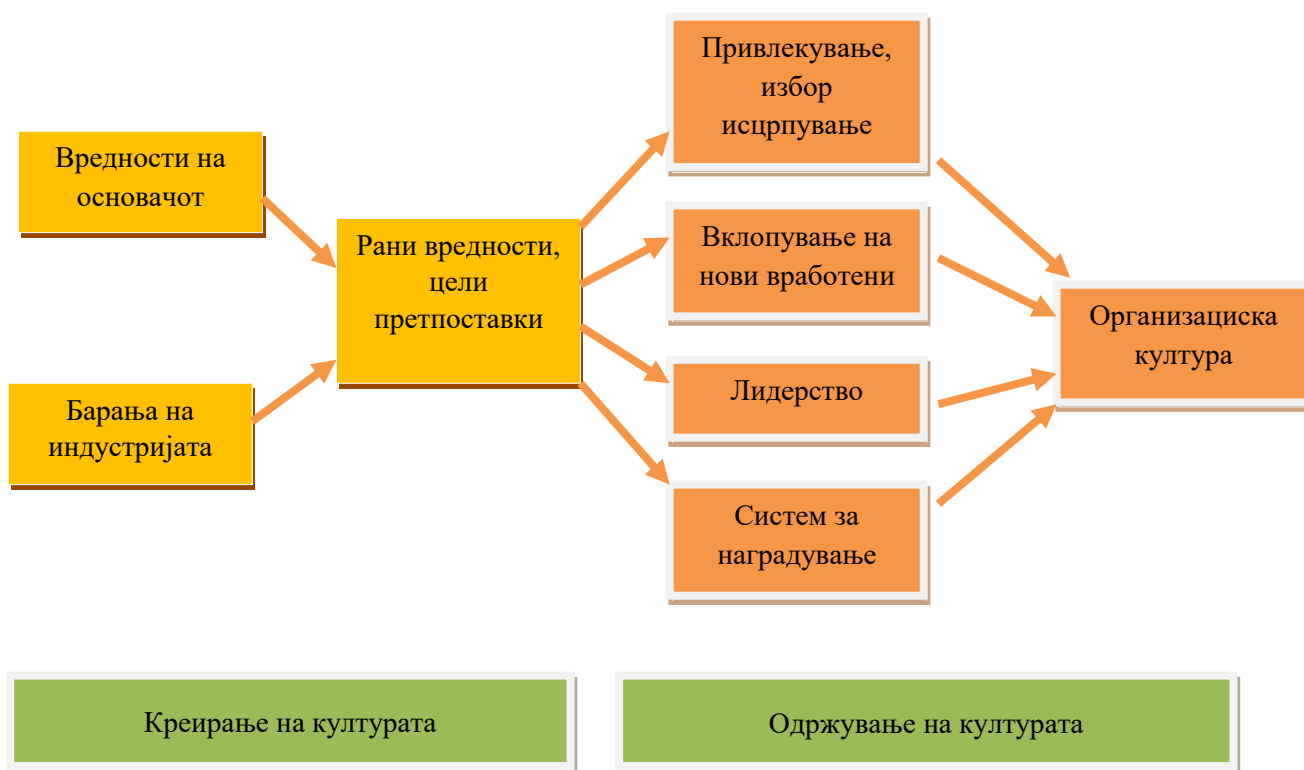
Кога социјализацијата е ефективна, нововработените ги разбираат и ги присвојуваат организациските вредности и норми. Тоа подразбира дека културата на организацијата, вклучувајќи ги своите основни вредности, опстојува и вработените се поврзуваат со неа (Nelson, Quick, 2006).

ГЛАВА III ВОВЕДУВАЊЕ И РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

3.1. Воспоставување вредности и креирање на организациската култура

Од каде потекнува организациската култура? Организациската култура се обликува додека организацијата се соочува со надворешните и внатрешните предизвици и учи како да се справи со нив. Кога функционирањето на организацијата овозможува успешно прилагодување на промените во околината и обезбедува успех, тие вредности ги задржува. Овие вредности и начин на функционирање на организацијата се пренесуваат на новите членови како начин на извршување на работата (Schein, 1992).

Слика 3.1. Креирање и одржување на културата



Извор: Bauer T., Erdogan B. (2012), *An Introduction to Organizational Behavior*, Creative Commonsby-nc-sa 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>) license, p.744

Клучните фактори кои играат најважна улога во креирањето на организациската култура се вредностите на основачот и барањата на индустријата (Bauer, Erdogan, 2012, p.744).

Вредности на основачот

Културата на претпријатието, особено во првите години, е неизбежно поврзана со личноста, потеклото и со вредностите на основачот или основачите, како и со нивната визија за иднината на организацијата. Токму тоа е и причината зошто е тешко да се промени културата: таа е формирана многу рано при создавањето на компанијата. Кога претприемачите основаат свој бизнис, начинот на кој го водат ги определува правилата во организацијата, структурната поставеност во претпријатието и луѓето кои ќе ги вработат. Така, на пример, некои од вредностите на организацијата „Ben & Jerry’s Homemade Holdings Inc.“ потекнуваат од личностите на основачите „Ben Cohen и Jerry Greenfield“. Тие како пријатели од средно училиште ја отвориле првата продавница за сладолед во реновирана бензинска станица во Вермонт во 1978 година. Поради нивните силни социјални убедувања, купувале само од локални фармери и посветувале процент од нивниот профит за добротворни цели. Основните вредности кои ги втемелиле во својот бизнис сè уште може да се забележат во приврзаноста на претпријатието кон социјалниот активизам и одржливоста, придонесите кон добротворни цели, употребата на еколошки материјали и посветеноста за отворање работни места во области со ниски примања на населението. Иако во 2000 година претпријатието беше преземено од „Unilever PLC“, оваа компонента на социјален активизам остана непроменета и сè уште се одржува.

Барања на индустријата

Покрај вредностите на основачот, и барањата на индустријата играат улога во креирањето на организациската култура. Претпријатијата во иста индустрија може да имаат сосема различни култури. Сепак, карактеристиките на индустријата и барањата креираат сличности помеѓу организациските култури. На пример, и покрај разликите, многу претпријатија од осигурителната и финансиската индустрија се стабилни и ориентирани кон правила и прописи, многу компании во технолошката индустрија имаат иновативни култури, а оние во непрофитната индустрија обично се ориентирани кон луѓето. Доколку станува збор за индустрија со многу регулативи како банкарството, здравството и сл., тогаш се очекува да има многу правила и регулативи, бирократска организациска структура и стабилна култура. Влијанието на индустријата врз културата

покажува дека е невозможно компании од различна индустрија да имаат сосема иста организациска култура.

Одржување на организациската култура

Како што компанијата созрева, нејзините културни вредности се подобруваат и се зајакнуваат. Вредностите кои се појавуваат на почетокот влијаат на идните вредности. Организациската култура дејствува како организам кој се штити од надворешни влијанија. Организациската култура определува кои типови на луѓе се вработуваат во организацијата, а кои се изоставаат. Така што, веднаш штом ќе се вработат новите вработени, компанијата ги асимилира и ги учи како функционираат работите во организацијата. Овие процеси се нарекуваат привлекување – избор – исцрпување и вклопување на нови вработени. При оформувањето и одржувањето на организациската култура, играат улога и лидерите и системот за наградување.

Привлекување – избор – заминување

Организациската култура се одржува преку процесот наречен привлекување – избор – заминување. Прво, вработените се привлекуваат во организацијата каде што ќе се вклопат. Оние кои се конкурентски настроени ќе се чувствуваат подобро и преферираат да работат во организација каде што се поттикнува конкуренцијата. Некои, пак, преферираат да работат во тимски ориентирана средина. Истражувањата покажуваат дека вработените со различни карактеристики ги привлекуваат различни организациски култури.

Втората компонента од овој процес се однесува на изборот што го прави компанијата. Како што кандидатите бараат организација каде што ќе се вклопат така и компаниите бараат луѓе кои одговараат на нивната корпоративна култура. Многу компании вработуваат луѓе кои се во согласност со нивната култура, не со одредено работно место. Компаниите користат разни техники за да ги отфрлат кандидатите кои не се во согласност со нивните корпоративни вредности. На пример, „Google“ користи интервјуа со вработените за селекција на кандидатите. Преку запознавање на кандидатот со неговите идни соработници и земање предвид на мислењата на вработените, полесно се проценува колку кандидатот припаѓа во таа компанија.

Дури и кога компанијата ќе одбере луѓе кои одговараат на организацијата, сè уште може да има нововработени кои не можат да се вклопат. Некои кандидати имаат способност да ги импресионираат лицата кои прават регрутација и да прикажат дека одговараат на културата, иако тие може не ги споделуваат вредностите на компанијата. Секако, организацијата постепено ги елиминира кандидатите кои не се вклопуваат преку процесот на заминување. Заминувањето се однесува на природен процес, при што кандидатите кои не можат да се вклопат ја напуштаат организацијата. Истражувањата покажуваат дека погрешниот избор помеѓу личноста и организацијата е една од најголемите причини за обрт на вработени (Kristof-Brown, et. al., 2005; O'Reilly, et. al., 1991).

Преку овој процес компанијата привлекува, одбира и задржува луѓе кои ги споделуваат истите вредности, додека, пак, оние кандидати кои имаат различни вредности се исклучуваат или при процесот на вработување или преку обртот на вработени. На тој начин, организацијата дејствува како одбранбен механизам кој ги отстранува елементите кои не одговараат. Благодарение на овој механизам, истражувањата покажуваат одредено ниво на хомогеност во однос на личностите и вредностите на членовите на организацијата (Giberson, et. al., 2005).

Вклопување на нововработените

Еден начин како се пренесуваат вредностите, нормите и начините на однесување до вработените е преку процесот на вклопување (познат како процес на организациска социјализација).

Вклопувањето претставува процес преку кој нововработените ги учат потребните ставови, знаења, вештини и однесувања за да функционираат ефективно во организацијата. Доколку организацијата може успешно да ги социјализира нововработените, тие ќе се чувствуваат прифатени од средината и сигурни во својата способност за извршување, ќе ги разбираат и ќе ги споделуваат претпоставките, нормите и вредностите кои се дел од организациската култура. На овој начин се добиваат поефективни нововработени кои имаат подобри работни перформанси, поголема организациска посветеност и подолго се задржуваат во компанијата (Bauer, et. al., 2007). Организациите се ангажираат во различни

активности за да го олеснат вклопувањето на нововработените, како, на пример, имплементирање програми за ориентација или користење ментори.

Нововработените кои се проактивни, бараат фидбек и градат силни односи се поуспешни од останатите (Bauer & Green, 1998; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Фидбекот им помага на нововработените полесно да се вклопат во работата. На почетокот, вработените прават грешки, имаат нејаснотии и може да им е тешко да ги разберат и да ги интерпретираат реакциите на соработниците. Преку активното барање фидбек, нововработените може побрзо да дознаат доколку некое однесување треба да го променат и да добијат претстава дали нивното однесување е во согласност со културата на компанијата и со очекувањата. Исто така, нововработените кои активно градат односи полесно и поуспешно се вклопуваат во компанијата.

Некои организации како „Microsoft“, „Kellogg Company“ и „Bank of America“ имаат систематски пристап за вклопување на нововработените, додека, пак, други користат флексибилен пристап каде што нововработените се борат да откријат што се очекува од нив и кои се нормите.

Организациите најчесто користат формални програми за ориентација и вклопување на нововработените во културата на компанијата, запознавајќи ги со нивното ново работно место, соработниците и средината. Програмата за ориентација има за цел да направи нововработените да се чувствуваат пријатно и да им обезбеди информации кои би им помогнале да бидат успешни на работното место. Истражувањата покажуваат дека формалните програми за ориентација се корисни за нововработените да се запознаат со целите и со историјата на компанијата, да научат да комуницираат преку организациската структура и успешно да се интегрираат во тимот.

Лидерство

Лидерите се важни во креирањето и промената на организациската култура. Постои директна кореспонденција помеѓу стилот на лидерот и организациската култура. На пример, кога лидерите ги мотивираат вработените преку инспирација, корпоративната култура е охрабрувачка и ориентирана кон луѓето. Кога лидерите ги мотивираат вработените преку наградување на перформансите, корпоративната култура е компетитивна и ориентирана

кон перформанси (Sarros, et. al., 2002). На многу начини, однесувањето на лидерите директно влијае на културата на организацијата.

Лидерот влијае на културата и преку однесувањето со личен пример. Многу истражувања покажуваат дека однесувањето на лидерот, конзистентноста помеѓу организациската политика и активностите на лидерот и личниот пример од страна на лидерот го определуваат нивото до кое организациската култура ја нагласува етиката во организацијата (Driscoll & McKee, 2007). Однесувањето на лидерот сигнализира на вработените што е прифатливо однесување, а што не е. Во организација каде што врвниот менаџмент прави напор да ги вклучи вработените во донесувањето одлуки и да бара мислење од другите, се развива култура ориентирана кон тимот. Преку однесувањето со личен пример, лидерите испраќаат сигнали до организацијата за нормите и за вредностите кои се очекува да ги водат активностите на членовите.

Лидерите исто така ја обликуваат културата преку нивните реакции на однесувањата на другите околу нив. На пример, дали даваат признание за доброзавршена работа или имаат одредени вработени кои ги фаворизираат без разлика на тоа што имаат постигнато? Како реагираат кога некој ќе признае дека направил ненамерна грешка? Кои се нивните приоритети? Какви прашања поставуваат на состаноци? Дали сакаат да знаат што ја причинило грешката за да ја спречат или повеќе се грижат околу тоа колку пари се потрошиле поради таа грешка? Дали реагираат доколку некој вработен покаже непочитување кон своите соработници? Преку овие секојдневни дела, лидерите ја обликуваат и ја одржуваат организациската култура.

Системи за наградување

Културата на компанијата се формира под влијание и на системите за наградување кои се користат во организацијата и типовите на однесување и резултатите кои се наградуваат или се казнуваат. Важен елемент на системот за наградување е дали организацијата наградува однесување или резултати. Некои компании имаат системи за наградување кои ги нагласуваат неопипливите елементи на перформансите, како и полесномерливи показатели. Во овие компании, наредените и соработниците може да направат процена на перформансите на вработениот преку оценување на однесувањето на личноста и на резултатите. Тие компании имаат култура која е ориентирана кон луѓето и

тимот, и вработените се однесуваат како една фамилија (Kerr & Slocum, 2005). Од друга страна, во компании каде што постигнувањето на целта е главен критериум за награда, фокусот е само на мерење на резултатите без осврнување на процесот. Овие компании се карактеризираат со култура ориентирана кон остварување на целите и компетитивна култура. Културата се разликува и во зависност од тоа дали организацијата наградува перформанси или искуство. Кога промоциите се базираат на искуство, тешко се воспоставува култура ориентирана кон целите. Во секој случај, типовите на однесување кои се наградуваат или казнуваат ја определуваат културата на организацијата. Кое однесување се наградува, кое се казнува и кое се игнорира определува како ќе се развива културата на компанијата. Системот за наградување е алатка која менаџерите може да ја користат кога ја преземаат функцијата на контролирање (Bauer, Erdogan, 2012, p.744).

Фактори кои ги дефинираат вредносните системи на организацијата

Вредностите се долготрајни очекувања и верувања кои го водат однесувањето на личноста или на група луѓе. Индивидуалните вредности на личноста го водат неговото однесување низ целиот живот. Доколку определени вредности се многу важни за некоја личност, тие ѝ овозможуваат да се однесува конзистентно во различни ситуации.

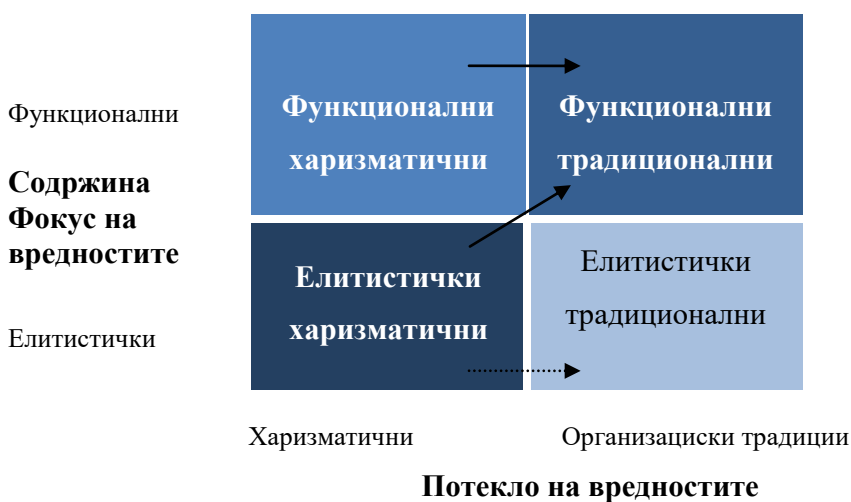
Секој организација е способна за генерирање и за пренесување одреден тип на вредности. Вредностите на организацијата пренесуваат кои однесувања и верувања се важни за остварување успех на организацијата. Одредени вредности постануваат вредносен систем на организацијата кога ги споделуваат мнозинство членови на организацијата. Вредностите добиваат на значење во организацијата преку она што е поткрепено (што зборуваат вработените) и она што е заклучено (што прават вработените). За подобро да се разбере влијанието на организациските вредности врз однесувањето, треба да се обрне внимание на потеклото на тие вредности и на нивната содржина или значење. Според истражувањето на Yoash Wiener, организациските вредности потекнуваат или од харизматично лидерство или од традиции на организацијата. Вредностите од харизматично лидерство произлегуваат од влијателен лидер, обично основачот, и се усвојуваат од членовите на организацијата кои се поистоветуваат со лидерот, кој им е водач и инспирација. Од друга страна, вредностите може да настанат и од традициите на организацијата кои се анонимни по потекло. Вредностите кои се базираат на традиции

имаат историско потекло и нудат стабилност на организацијата бидејќи лесно се пренесуваат од генерација на генерација меѓу членовите на организацијата. Луѓето кои работат во такви организации се комплетно свесни за што се залага нивната организација и како членовите се очекува да бидат третирали.

Содржината или значењето на вредностите се базира на функционалните или елитистичките идеали. Функционалните вредности го изразуваат нормативниот начин на однесување, кој нагласува на што треба да се посветат членовите на организацијата, како, на пример, услуга кон клиенти, иновација и квалитет. Елитистичките вредности се фокусираат повеќе на супериорноста на организацијата во споредба со други организации.

Функционалните вредности нудат конструктивни насоки за однесувањето на членовите на организацијата. На пример, доколку компанијата го вреднува квалитетот, сите треба да настојуваат да прават континуирани подобрувања и да ги избегнуваат нефункционалните практики. Елитистичките вредности се стремат да наметнат гордост кај членовите на организацијата креирајќи менталитет кој промовира мото „ние сме најдобри“.

Слика 3.2 – Вредносни системи



Извор: Wiener Y. (1988), Forms of Value Systems, Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance, Academy of Management Review . Oct88, Vol. 13 Issue 4, p534-545.

На Сликата се прикажани четирите вредносни организациски системи кои се идентификувани од страна на истражувачите. Елитистичкиот харизматичен е најслаб и најмалку стабилен, а функционално традиционалниот е најјак и најистраен.

Функционално-традиционални вредности – Функционалните вредности кои произлегуваат од традиционалните практики се најусогласени со потребите на менаџерите за поставување конзистентни цели, политики и стратегии. Тие полка настануваат преку фидбекот од промените и се карактеризираат со постојаност и оригиналност, при што се тешки за конкуренцијата да ги копира. Типичен пример за организации со функционално-традиционални вредности се јапонските организации, кои се карактеризираат со соработка, чувство за заедничка одговорност, квалитет, лојалност и со фокусиран напор.

Елитистички-харизматични вредности – Овие вредности потекнуваат од наметливата, ексцентрична личност на основачот кој креирал производ или услуга што веднаш наишле на успех на пазарот. Членовите ја почитуваат визијата на харизматичниот лидер и тоа што го има постигнато.

Функционално-харизматични вредности – Оваа култура има потенцијал за долгорочна ефективност и претставува транзиционална фаза кон функционално-традиционални вредности. Секој вредносен систем кој има харизматично потекло е привремен, поврзан со личните идеали на основачот. Додека посветеноста на функционални вредности како квалитет и преземање ризик се фокусира на она што е правилно. Примери на организации кои ја преминаа оваа транзиција се „Wal-mart“, „Hewlett-Packard“ и „McDonald’s“.

Елитистички-традиционални вредности – Некои организации ја користат традицијата како начин на планирано одржување на долгорочен елитизам. Тоа се обично маркетингери кои опфаќаат помала таргетирана гранка на пазарот која се однесува на клиенти привлечени од снобизам или долга традиција на врвен и ексклузивен бренд. Така, на пример, некои универзитети, адвокатски компании и брокерски куќи пренесуваат елитистички традиции и успешно го контролираат приемот на клиенти за да ја одржат елитистичката позиција.

3.1.1. Вредности, лојалност и етичко однесување

Организациската култура која формира високи етички стандарди помеѓу членовите се карактеризира со висока толеранција на ризик, ниска агресивност и со фокус на средствата, како и на целите. Овој тип на култура има долгорочна перспектива и ги балансира правата на стеикхолдерите, вклучувајќи ги вработените, акционерите и заедницата.

Менаџерите имаат поддршка да преземаат ризици и да охрабруваат иновации, да избегнуваат впуштање во нескротлива конкуренција и да внимаваат не само кои цели се остварени туку и како. Силна организациска култура, која поддржува високи етички стандарди, има моќно и позитивно влијание на однесувањето и на лојалноста на вработените.

Што може да преземат менаџерите за да креираат поетичка култура? Тие може да се придржуваат до следниве принципи:

- Да бидат впечатливи примери. Вработените ги гледаат активностите на топ-менаџментот како пример за соодветно однесување. Преку своето однесување може да испратат позитивна порака.
- Да комуницираат за етичките очекувања. Да ги минимизираат етичките нејаснотии преку споделување на организацискиот код на етика кој ги претставува организациските примарни вредности и етичките правила кои вработените мора да ги следат.
- Испорака на обука за етика. Организирање семинари, работилници и тренинг програми за зајакнување на организациските стандарди на однесување, појаснување кои практики се прифатливи и посветување внимание на потенцијални етички дилеми.
- Транспарентно наградување на етичките активности и казнување на неетичките. Вреднување на менаџерите за тоа како нивните одлуки влијаат на организацискиот код на етика. Прегледување на средствата, како и целите. Транспарентно наградување на оние кои се однесуваат етички и јасно казнување на оние кои не се однесуваат така.

- Овозможување заштитни механизми. Овозможување формални механизми, така што вработените би можеле да ги дискутираат етичките дилеми и да го пријават неетичкото однесување без страв од прекор. Тоа може да вклучи и советници за етичко однесување.

Поставувањето позитивна етичка клима мора да почне од врвот на организацијата. Според истражување направено со 195 менаџери, согледувањата укажуваат на тоа дека кога топ-менаџментот истакнува силни етички вредности, супервизорите поверојатно е дека ќе практикуваат етичко лидерство. Погрешниот тип на организациска култура може негативно да влијае на етичкото однесување на вработените. Секако, оние вработени чии етички вредности се слични со тие на департманот има поголеми шанси да бидат унапредени во работата. Според тоа, етичката култура може да се движи и од долу нагоре (Robbins, Judge, 2013, p.525).

3.1.2 Ориентација кон вредности кои поттикнуваат тимско работење

Културите кои промовираат соработка ги охрабруваат луѓето да ги применуваат своите уникатни таленти во групни проекти и да се мотивираат преку колективна мисија, не само од лична добивка. Организациите кои имаат култура на соработка ги мобилизираат вработените во флексибилни ефикасни групи, вложувајќи заеднички напор. Голем број организации како „IBM“, „Citibank“, „NASA“ и др. негуваат култура на тимско работење и соработка. Овие организации остваруваат успех преку четири напори на организацијата, и тоа:

- Дефинирање и градење заедничка цел;
- Развивање етика на придонес;
- Развивање процеси кои ќе им овозможуваат на вработените да работат заедно во флексибилни, дисциплинирани проекти;
- Креирање инфраструктура каде што соработката ќе се вреднува и ќе се наградува.

Социологот Макс Вебер определил четири основи за градење социјални односи, и тоа: традиција, личен интерес, наклонетост и заедничка цел. Личниот интерес лежи во основа на она што го прават компаниите. Големите индустриски корпорации од 20 век се повикаа на традицијата да ги мотивираат луѓето. А многу иновативни компании како

„Hewlett-Packard“, „Microsoft“, „Apple“, „Google“ и „Facebook“ црпеа енергија од силната наклонетост кон харизматичниот лидер. Во однос на четвртата алтернатива – заедничката цел – културите ориентирани кон соработка бараат основа за доверба и организациска кохезија што е поголема од личниот интерес, пофлексибилна од традицијата и подолготрајна од емоционалната, харизматична појава на лидерот.

Како добра стратегија или изјава за визија, ефективната заедничка цел искажува како компанијата ќе се позиционира во однос на конкуренцијата и партнерите и кои клучни придонеси кон купувачите и кон општеството ќе го дефинираат нејзиниот успех.

Заедничката цел не е израз на постојната суштина на компанијата, туку е опис на она што секој во организацијата се обидува да го направи. Таа е повеќедимензионална, практична и се надополнува при дискусиите за конкретни тековни проблеми.

Културите кои промовираат соработка споделуваат карактеристични вредности, односно етика на придонес. Тоа е во согласност со највисоките вредности на луѓето кои гледаат над нивните специфични улоги и ја унапредуваат заедничката цел. Етиката на придонес значи одење подалеку од своите формални одговорности за да се реши некој заеднички проблем. Таа го одбива силниот индивидуализам од пазарниот модел и ја нагласува работата во група и извлекувањето максимален придонес од секој член за заедничката цел.

Развивање меѓузависни процеси е клучниот механизам за координација на културите кои промовираат соработка, и тоа подразбира усогласување на заедничката цел со и помеѓу проектите. Управувањето со меѓузависните процеси е експлицитно, флексибилно и интерактивно. Процесите внимателно се изработуваат и се запишуваат во протоколи, но постојано се ревидираат како што се менуваат барањата на работата и потребите на клиентите. Тие се формираат од страна на луѓето кои се вклучени во задачите, а не од топ-менаџментот.

Доколку работата е организирана во тимови и вработените се дел од повеќе тимови, станува збор за структура на авторитет каде што се поклопуваат сферите на влијание. Тоа се вика партиципативна централизација. Организацијата настојува да го мобилизира знаењето од сите вработени, но тоа мора да се координира за да може да се примени.

Денес пазарниот императив – да се воведуваат иновации брзо за да се биде во тек со конкуренцијата и со потребите на клиентите додека паралелно се унапредува ефикасноста

и се управува со трошоците – може да се постигне без активна ангажираност на вработените во различни функции и различни нивоа на одговорност. За да го оствари тој предизвик, на организацијата ѝ е потребна голема соработка и целосна усогласеност. Потребно е секој да дава идеја како може да работиме подобро и со пониски трошоци. Така што, меѓусебната соработка е клучна (Adler et al, 2011).

3.1.3. Позитивни ставови и задоволство од работата

Специфичните ставови на вработените поврзани со задоволството на работното место и организациската посветеност се од огромен интерес за проучување на полето на организациското однесување и управувањето со човечките ресурси. Тоа е така бидејќи задоволството на работното место влијае на остварување подобри резултати во работењето на претпријатието.

Според Luthans, 2011, теоретските аналитичари откриле три димензии на задоволството на работното место. Прво, задоволството на работното место е емотивен одговор на работното окружување. Второ, задоволството на работното место често се определува преку резултатите (дали ги задоволуваат или ги надминуваат очекувањата). На пример, доколку членовите на организацијата се чувствуваат дека доколку вложуваат поголем напор, не добиваат поголеми награди, веројатно ќе имаат негативни ставови кон својата работа, надредениот и соработниците, односно ќе бидат незадоволни. Од друга страна, доколку членовите на организацијата се чувствуваат дека се добротретирани и се соодветно платени според својот ангажман, веројатно ќе имаат позитивен став кон работата и ќе бидат задоволни. Трето, задоволството на работното место се одразува на неколку поврзани ставови. Идентификувани се пет димензии на работата кои претставуваат важни карактеристики за кои вработените даваат емоционални одговори. Тие се:

1. Природата на работата. Степенот до кој работата овозможува интересни задачи, можности за учење и шанси за преземање одговорност.
2. Примањата. Финансиските надоместоци кои членовите на организацијата ги примаат и степенот до кој тие сметаат дека се праведни во однос на другите членови на организацијата

3. Моќностите за унапредување. Шансите што вработените ги имаат да се развиваат и да се унапредуваат во организацијата.
4. Менаџментот. Способностите на менаџерот да обезбедува техничка и морална поддршка.
5. Соработниците. Степенот до кој соработниците се технички искусни и нивото на социјални вештини кои ги поседуваат.

Задоволството од работата претставува позитивно чувство за работата кое резултира од евалуација на нејзините карактеристики. Работата не подразбира само средување на документација, програмирање, составување извештаи или спроведување достава. Работата вклучува интеракција со соработниците и надредениот, следејќи ги правилата и политиките на организацијата, задоволувајќи ги стандардите за извршување и работејќи во помалку од идеални работни услови (Robbins, Judge, 2013, p.79).

Во 2010 година беше спроведено истражување од страна на Deal et al, преку Центарот за креативно лидерство, кое опфати 1 544 испитаници од САД и од Канада од преку 50 индустрии од јавниот и приватниот сектор, за ставовите на вработените за работата и за нивните перцепции за динамиката во нивните организации. Целта на истражувањето била да се испитаат и да се разберат ставовите на вработените на сите нивоа во организацијата бидејќи тие ставови директно влијаат на организациските перформанси. Резултатите на истражувањето покажале дека вработените се високоангажирани и во најголем дел среќни и мотивирани на работното место. Воедно, испитаниците се изјасниле дека ги перципираат своите организации како место кое им овозможува поддршка за остварување добри перформанси.

Менаџерите треба да бидат заинтересирани за ставовите на своите вработени бидејќи тие ги сигнализираат потенцијалните проблеми и влијаат на однесувањето. Креирањето задоволна работна сила не е гаранција за успешни организациски перформанси, но искуствата покажуваат дека активностите на менаџерот за креирање позитивни ставови на вработените резултира со подобрување на организациската ефективност.

Задоволните и посветени вработени имаат пониски стапки на обрт на работна сила, отсуства од работното место и повлечено однесување. Тие исто така подобро ја извршуваат

работата. Доколку менаџерите сакаат да ги намалат заминувањата и отсуствата на вработените – посебно продуктивните вработени – потребно е да иницираат активности кои ќе генерираат позитивни ставови на работното место.

Менаџерите исто така треба редовно да ги истражуваат ставовите и да го мерат задоволството, за да имаат сознание како вработените реагираат на нивната работа. Исто така, треба да имаат предвид дека, иако ниските примања не привлекуваат висококвалитетни вработени во организацијата и не ги задржуваат оние кои остваруваат добри резултати, од друга страна, високите примања, сами по себе, не го зголемуваат задоволството на работното место.

3.2. Креирање визија

Визијата е едноставен концепт кој покажува како денес се перципира организацијата од иднината. Таа претставува декларација на целта и аспирациите на организацијата, ориентирана кон иднината. Визијата кратко и јасно опишува во која насока организацијата сака да се движи. Таа треба да ги мотивира и да ги инспирира оние кои ја имплементираат. Целта на добрата визија е да креира тензија во однос на моменталната статус кво ситуација, односно да поттикнува дух на континуирано унапредување и усовршување.

Значи визијата овозможува насока, цел и моќна мотивација за луѓето во организацијата. Поради тоа, таа треба да биде усогласена со основните вредности на организацијата и да биде ефективно комуницирана и прифатена од сите во претпријатието.

3.3. Идентификување на организациската култура

Учењето да се идентификува организациската култура може да биде значајна алатка за разбирање на суштината на организацијата. Брза процена на културата може да се оствари преку анализа на дизајнот на организацијата или нејзиниот систем за наградување. Sathe (1985) идентификуваше сет на прашања за идентификување на организациската култура. Одговорите на овие прашања овозможуваат преглед на организациската култура.

Прашања за идентификување на организациската култура

1. Кое е потеклото на основачите и другите кои ги следат? Информациите за основачите и идеите кои ги поставиле во своите организации помагаат да се добие јасна слика за тие организации.
2. Како организацијата одговара на кризи и на други настани и што е научено од тие искуства? Фокусирањето на стресни настани ни помага да разбереме како се формирале одредени претпоставки.
3. Кои се сметаат за девијантни во однос на културата и како организацијата одговара на нив? Девијантните ги дефинираат границите на културата и разбирајќи ги нив ја дешифрираме културата.
4. Какви се луѓето за работа со нив во организацијата? Ова прашање дава согледување за членовите во организацијата.
5. Што се презема за да се помогне на личноста кога ќе почне да работи во организацијата? Ова прашање упатува на механизмите на социјализација, обука итн.
6. Што е потребно за да се работи добро во организацијата? Ова прашање ги открива потребните перформансите за да се напредува во организацијата.
7. Кои се механизмите за откривање како некој извршува во организацијата? Ова прашање открива за перформансите и за другите фидбек-механизми.
8. Како се дознава што навистина се случува во организацијата? Одговорот на ова прашање ги открива комуникациските стратегии и присуството на довербата.
9. Како организацијата го користи искуството на вработените? Одговорот открива како се користи индивидуалната креативност и степенот до кој индивидуите учествуваат во важните организациски активности.
10. Доколку организацијата престанала да ги прави некои од работите кои сега ги прави, што немаше да се промени? Одговорите ги откриваат клучните организациски активности и функции.
11. На кои надворешни групи организацијата посветува внимание? Одговорите ги откриваат бројот и природата на организациските зависници
12. Што мора организацијата да прави особено добро? Клучни организациски работи се откриваат со одговорите на ова прашање.
13. Како некој продава нова идеја во организацијата и на кого треба да се продаде? Клучните донесувачи на одлуки се идентификуваат, како и реакцијата на новите идеи преку одговорите на ова прашање.
14. Кои се важните стратегии и тактики за извршување на работите во организацијата? Политички сплетки и неформални работи на организацијата се упатуваат во одговорите на ова прашање.

Други пристапи за проценка на културата резултираат со поинаква претстава за културата од оваа. Менаџерот може да смета дека е корисно да ги собере митовите и приказните кои кружат во неговата организација и да провери дали споделуваат општо значење корисно за организацијата. Овој метод е еден начин како да се добие идеја за културата на организацијата. Schein (1985) истакнува дека не постојат веродостојни брзи начини за идентификување на културните претпоставки на луѓето во организацијата. Тој препорачува опсервација, зборување со луѓето, собирање архивски податоци, слушање приказни и слично додека не се создаде образец. Duncan (1989) се сложува со истото.

Други автори (Morey and Luthans, 1985) истакнуваат дека организациите се вметнати во поголеми култури од каде што ги црпат вредностите и претпоставките и дека може да научиме многу од влегување во организацијата и анализирање на културните сцени. Овие анализи започнуваат со интеракцијата што настанала и завршуваат со значајно објаснување на таа интеракција, што може да открие различни теми (Roberts, Hunt, 1991, p.131).

3.4. Управување со организациската култура

Лидерите играат значајна улога во управувањето со организациската култура и може да ја користат како алатка за имплементирање промени, зголемување на задоволството и посветеноста на вработените, поттикнување континуирано учење и развој на вработените, управување со конфликти и несогласување, како и унапредување на целокупните перформанси на организацијата.

3.4.1. Предавање на културата – Организациска социјализација

Покрај лидерите кои играат клучна улога во формирањето на организациската култура, друг процес преку кој се одржува и се развива културата е пренесувањето на културата од генерација на генерација вработени. Нововработените ја учат културата преку организациската социјализација – процес преку кој новите вработени се трансформираат од надворешни кандидати до ефективни членови на организацијата кои активно партиципираат во културата. Културната социјализација започнува со внимателен избор на

нововработените, кои се очекува да ја зајакнуваат организациската култура. Штом ќе се изберат, нововработените ја пренесуваат културата преку процесот на социјализација.

Процесот на организациската социјализација се состои од три етапи: очекувана социјализација, средба и промена и усвојување. На Сликата 3.3. е прикажан моделот на процесот, главните карактеристики на секоја етапа, како и резултатите кои произлегуваат од процесот.

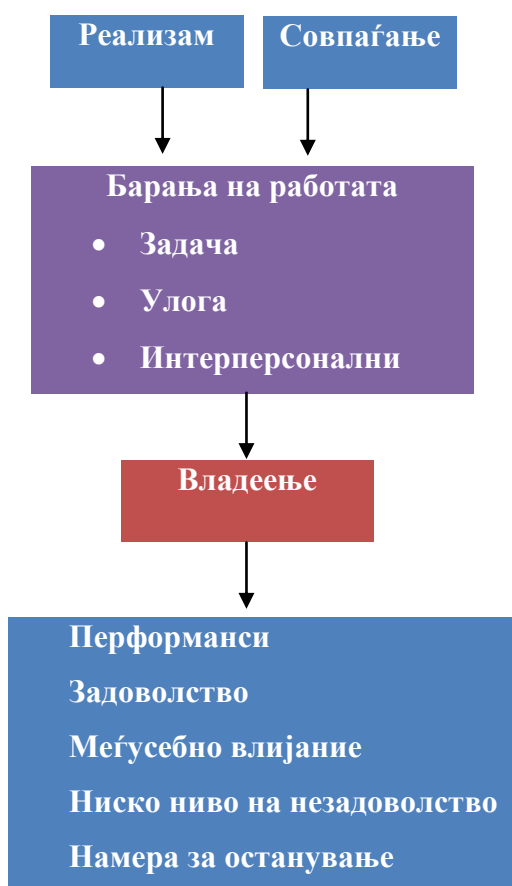
Слика 3.3. Организациска социјализација – Процес: етапи и резултати

1. Очекувана социјализација

2. Средба

3. Промена и усвојување

Цели на социјализација



Извор: Nelson, D. L., Quick J. C. (2006), *Organizational Behavior*, Fifth Edition, South-Western Thomson, p. 261

Очекуваната социјализација е првата етапа и ги содржи сите стекнати знаења на нововработените пред првиот ден на работа, вклучувајќи ги и очекувањата на нововработените. Двете главни карактеристики на оваа етапа се реализам и совпаѓање.

Реализам е степенот до кој нововработениот поседува реални очекувања за работата и за организацијата. При влегувањето во организацијата, нововработените треба да добиваат информации за културата. Информациите за вредностите во оваа етапа може да им помогнат на нововработените за да развијат шема за интерпретирање на искуствата во организацијата. Подлабоко разбирање на организациската култура ќе се постигне со текот на времето и со искуство во организацијата. Покрај тоа, резултатите од едно неодамнешно истражување покажуваат дека кога организацијата дава реална претстава за работата која ги истакнува главните извори на стрес и стратегиите за справување со истиот, нововработените се чувствуваат помалку стресно и прикажуваат високо ниво на прилагодување по 6-9 месеци од вработувањето.

Постојат два типа на совпаѓање помеѓу индивидуата и организацијата: совпаѓање помеѓу способностите на личноста и барањата на работата и совпаѓање помеѓу индивидуалните вредности и организациските вредности. Организациите пренесуваат информации за нивните вредности преку нивните интернет-страници, годишни извештаи и брошури. Совпаѓањето на вредностите е посебно важно за организациската култура. Исто така е важно и во однос на прилагодувањето на нововработените. Нововработените чии вредности се поклопуваат со вредностите на компанијата се позадоволни од работата, полесно се прилагодуваат и имаат намера да останат со компанијата подолго.

Втората етапа од социјализацијата, односно **средбата**, подразбира учење на нововработените на задачите поврзани со работата, појаснување на нивната улога и воспоставување односи на работното место. Оваа етапа започнува на првиот ден на работа и обично трае првите 6-9 месеци на новото работно место. Во овој период, нововработените се соочуваат со барањата поврзани со задачите, барањата поврзани со улогата и со интерперсоналните барања.

Барањата поврзани со задачите ја вклучуваат работата што се извршува. Учењето како се извршуваат задачите е поврзано со организациската култура. Во некои организации, каде што се вреднува креативноста, нововработените имаат слобода да експериментираат со нови начини на извршување на работата. Во други организации, нововработените се очекува да ги научат воспоставените процедури за извршување на задачите.

Барањата поврзани со улогата вклучуваат очекувања што треба да ги исполнат нововработените. Нововработените може да не знаат што се очекува од нив (нејаснотии околу улогата) или може да добиваат конфликтни претстави за очекувањата од различни личности (конфликти околу улогата). Начинот на кој нововработените пристапуваат на овие барања делумно зависи и од културата на организацијата. Дали нововработените се очекува да работат со одредени нејаснотии или се очекува менаџерот да ги разјасни улогите на нововработените? Некои организациски култури им наметнуваат и одреден стрес на нововработените при процесот на социјализација, поттикнувајќи ја нивната скромност, со цел нововработените да бидат поотворени во прифаќањето на вредностите и нормите на компанијата. Овие практики на социјализација вклучуваат прекувремени работни часови, напорен распоред, преголем обем на работа и сл.

Интерперсоналните барања произлегуваат од односите на работното место. Политиката, лидерскиот стил и притисокот од групата се интерперсонални барања. Сите тие ги одразуваат вредностите и претпоставките во организацијата. Повеќето организации имаат основни претпоставки за природата на меѓучовечките односи.

Во фазата на средба, очекувањата формирани во фазата на очекувана социјализација може да се судрат со реалноста на работното место. Во оваа етапа, време е за соочување со задачите, улогата и со интерперсоналните барања на новото работно место.

Во третата, односно финална етапа на социјализацијата, **промена и усвојување**, нововработените веќе почнуваат да ги совладуваат барањата на работното место. Тие стануваат вешти во извршувањето на своите задачи, ги појаснуваат и преговараат за нивните улоги и градат односи на работното место. Времетраењето на процесот на социјализација варира и зависи од индивидуата, работата и од организацијата. Показател дека завршил процесот на социјализација е кога нововработените се сметаат себеси и од страна на другите како инкорпорирани членови на организацијата.

Цели на социјализацијата – Нововработените кои се успешно социјализирани треба да остваруваат добри перформанси, да покажуваат високо ниво на задоволство од работното место и намера да останат во организацијата. Исто така, тие треба да покажуваат ниско ниво на симптоми на немир. Високо ниво на посветеност кон организацијата е исто така знак на успешна социјализација. Оваа посветеност се постигнува преку процесот на социјализација, односно преку комуникација на вредностите во кои нововработените

почнуваат да веруваат. Успешната социјализација се остварува преку остварување заедничко влијание и меѓусебно прилагодување, односно нововработените се прилагодуваат на работата и организацијата се прилагодува на нивното знаење и карактер. Нововработените се очекува да остават некој белег на организацијата, а не целосно да се претопат во културата.

Кога социјализацијата е ефективно спроведена, нововработените ги разбираат и се прилагодуваат на вредностите и нормите на организацијата. Тоа овозможува одржување на организациската култура. Тоа им обезбедува на вработените контекст за интерпретирање и реагирање на случувањата на работното место и им обезбедува заеднички систем за меѓусебно разбирање меѓу вработените.

Нововработените се прилагодуваат побрзо и поуспешно на нормите и на вредностите на компанијата доколку добиваат позитивна поддршка од страна на вработените. Тоа се постигнува и преку неформално социјално дружење, настани за градење на тимот и други активности на организацијата наменети за вработените (Nelson, Quick, 2011, p.261).

3.4.2. Одржливост и промени на организациската култура преку разбирање на димензиите на културата

Содржината на организациската култура ги одразува основните проблеми со кои се соочува секоја група: справување со надворешното окружување и управување со внатрешната интеграција. Спознавањето на овие димензии, односно претпоставки за надворешното и внатрешното прилагодување на организацијата, е посебно важно за одржувањето и за менувањето на организациската култура.

Културата е сеприсутна и го опфаќа сè она за што се грижи групата и сè она со што се справува. Зад овие надворешни и внатрешни прашања, претпоставките на културата одразуваат подлабоки прашања за природата на вистината, времето, просторот, човековата природа и за меѓучовечките односи (Shein, 2004, p.85).

Претпоставки за прашања поврзани со надворешното прилагодување

Формална дефиниција на организациската култура може да ни даде претстава за културата од структурен аспект, но не ни кажува што е содржината на културата – за што се претпоставките на културата. Со кои прашања се соочува групата која води до претпоставките на културата? Или кои клучни функции ги извршува културата за групата? Зошто одредени претпоставки на културата се одржуваат? Овие прашања настануваат со иницијалното формирање на групата. Како што групата расте и се развива во организација, тие прашања се заменуваат со други прашања, кои стануваат основа на формирањето на културата. Најважниот модел се базира на фундаментално разграничување на проблемите на групата помеѓу (1) опстанување и прилагодување на надворешното окружување и (2) интеграција на внатрешните процеси за да се обезбеди капацитет за да може да продолжи да опстанува и да се прилагодува. Со други зборови, од еволутивна перспектива, треба да ги идентификуваме прашањата со кои се соочува групата од моментот на нејзиното настанување до нејзината зрелост и опаѓање (Shein, 2004, p.85).

Процесот на формирање на културата е, на некој начин, идентичен со процесот на формирање на групата во основата на групниот идентитет – заедничкиот модел на мисли, верувања, чувства и вредности кои резултираат од заедничкото искуство и учење – резултираат во модел на заеднички претпоставки кои се всушност културата на групата. Без група, не може да има култура, и без заеднички претпоставки, станува збор за собрани луѓе, а не за група. Така што развојот на групата и формирањето на културата настануваат паралелно, и двете се резултат од лидерските активности и од заедничките искуства. Ќе дадеме осврт на димензиите покрај кои лидерите размислуваат за креирање и за управување со групите и прашањата со кои се соочуваат кога се обидуваат да се справат со надворешната околина каде што ја креираат организацијата. Прашањата или проблемите на надворешно прилагодување во основа го опфаќаат циклусот на соочување кој секој систем треба да го одржува во однос на променливото окружување. Основните елементи на тој циклус се прикажани на Слика 3.4. Иако чекорите на циклусот се претставени во последователен ред, организациите работат на повеќето од чекорите истовремено (Schein, 1980, 1983).

Слика 3.4. Чекори за надворешно прилагодување и опстојување

- 1. Мисија и стратегија.** Постигнување заедничко разбирање за основната мисија, задачи и скриени функции.
- 2. Цели.** Развивање согласност за целите, кои потекнуваат од основната мисија.
- 3. Средства.** Развој на консензус за средствата кои се користат за да се постигнат целите, како организациска структура, поделба на труд, систем за наградување и систем на авторитет.
- 4. Мерки.** Развој на консензус за критериумите кои се користат за мерење како групата ги остварува своите цели, како информации и систем за контрола. Овој чекор вклучува и циклус на добивање информации, пренесување на тие информации до соодветните места во организацијата и обработување на истите со цел да се преземе корективна активност.
- 5. Корекција.** Развој на согласност за соодветни поправни стратегии кои ќе се користат доколку не се остварат целите.

Извор: Schein, E.H. (1996), *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey-Bass, p. 88

Заеднички претпоставки за мисијата и за стратегијата

Секоја нова група или организација мора да развие заеднички концепт за нејзиниот проблем за опстојување, од каде што произлегува основната мисија, задачи или причина за постоење. Во повеќето организации, оваа заедничка дефиниција се врти околу прашањето за економски опстанок и развој што подразбира одржување добри односи со главните стеикхолдери на организацијата: (1) инвеститори и акционери, (2) добавувачи на материјали неопходни за производство, (3) менаџери и вработени, (4) заедница и влада, и (5) купувачи кои имаат волја да купат некој производ или услуга.

Неколку неодамнешни истражувања на организациите покажуваат дека решение за долгорочен развој и опстанок е да се одржуваат и да се балансираат потребите на овие странки, и мисијата на организацијата, како сет на верувања за нејзините основни компетенции и функции во општеството, да биде одраз на тој баланс (Donaldson and Lorsch, 1983; Kotter and Heskett, 1992; Porras and Collins, 1994). Грешка е да се поставува

целиот фокус на една од странките бидејќи сите заедно го сочинуваат окружувањето во кое организацијата мора да успее.

Во религиозните, едукативни, социјални и владини организации, основната мисија или цел е секако различна, но логиката дека произлегува од балансирање на потребите на различни стеикхолдери е иста. Така што, на пример, мисијата на еден универзитет треба да балансира меѓу потребите за учење на студентите, потребите на факултетот за спроведување истражувања, потребите на заедницата за поседување склад на знаење и вештини, потребите на финансиските инвеститори за реализирана институција и потребите на општеството да има институција која ќе им ја овозможи транзицијата на адолесцентите на пазарот на труд и ќе ги подели по групи според нивните вештини.

Иако основната мисија или задачи се обично искажани во форма на една засегната страна, како, на пример, купувачите, покорисен начин за размислување за основната мисија е да се промени прашањето во „Која е нашата функција во поширок контекст?“ или „Што го оправдува нашето понатамошно постоење?“ Поставувајќи го прашањето на овој начин, се открива дека повеќето организации имаат повеќе функции кои се однесуваат на повеќе стеикхолдери, од кои некои се јавни, додека други се скриени и на некој начин не се зборува за нив (Merton, 1957). На пример, основната функција на училишниот систем е да едуцира. Но, подетална анализа на она што се случува во училишниот систем открива и неколку скриени функции како: (1) ги држи настрана децата од улиците и од пазарот на труд додека не се обезбеди место за нив и додека не се здобијат со потребните вештини; (2) да ги сортира и да ги групира следните генерации во категории на таленти и вештини според потребите на општеството и (3) да овозможува различни занимања поврзани со училишниот систем да опстојат и да ја одржува нивната професионална автономија. За да опстои, организацијата до некој степен мора да ги исполнува сите овие функции. Во деловните организации, скриените функции вклучуваат, на пример, залиха на работни места во заедницата каде што е лоциран бизнисот, залиха на економски ресурси на заедницата, во форма на добра и суровини, и залиха на менаџерски талент кој се користи во други активности, освен водење на бизнисот. Важноста на овие скриени функции доаѓа до израз кога организацијата е принудена да размислува за преселба или затворање, и тогаш заинтересираните групи кои зависеле на некој начин од организацијата ќе протестираат на одлуката за преселба или за затворање.

Заеднички претпоставки за целите кои произлегуваат од мисијата

Согласноста околу основната мисија автоматски не значи гаранција дека членовите на групата ќе имаат заеднички цели. Мисијата обично е разбрана, но не доброартикулирана. Со цел да се постигне консензус за целите, групата треба да има заеднички јазик и заеднички претпоставки за основните логистички операции преку кои организацијата се движи од мисијата до конкретните цели на дизајнирање, производство и продажба на одреден производ или услуга, во специфично усогласени трошковни и временски рамки. Мисијата и стратегијата не се врзани со време, додека целите треба да бидат формулирани за следната година, следниот месец или за утре. Целите ја конкретизираат мисијата и ги овозможуваат одлуките за средствата. Во тој процес, формулирањето на целите честопати открива нерешени прашања или недостиг на согласност за поважни прашања.

Целите може да бидат дефинирани на повеќе нивоа и различни временски определени. Кога ќе се постигне консензус во врска со целите, тие стануваат потенцијални елементи на културата, односно претпоставките за целите стануваат многу јаки елементи на културата на групата.

Заеднички претпоставки за средствата за постигнување на целите

Групата не може да ги постигне целите и да ја оствари мисијата доколку нема јасна согласност околу средствата преку кои ќе се исполнуваат целите. Средствата кои ќе се користат се поврзани со секојдневното однесување и затоа потребно е високо ниво на согласност. Организацијата може да има нејасни цели, но, за што било да се реализира, мора да има согласност околу структурата на организацијата, дизајнот, финансиите, производството и продажбата на производите или услугите. Од конкретниот начин на постигнување на овие согласности произлегуваат стилот на организацијата, основниот дизајн на задачите, поделбата на трудот, структурата на авторитет и делегирање, системите за наградување, системите за контрола и информациските системи. Вештините, технологијата и знаењето што ги стекнува групата во нејзините напори да се справи со окружувањето стануваат дел од нејзината култура.

Како што се формираат културните претпоставки околу средствата преку кои се остваруваат целите, тие вклучуваат внатрешни прашања за статус и за идентитет, нагласувајќи ја комплексноста на анализата на средствата и прашањата околу напорите да се промени начинот како организацијата ги остварува своите цели. Консензусот за средствата кои ќе се користат ги создава правилностите околу однесувањето и многу од артефактите кои визуелно ја претставуваат културата. Кога ќе се постават овие регуларности и обрасци, тие стануваат извор на стабилност за членовите и затоа строго се придржуваат до нив.

Заеднички претпоставки за мерење на резултатите

Мерењето на перформансите има два елементи за кои мора да се постигне согласност: што да се мери и како да се измери. Штом групата ќе почне да извршува, мора да има консензус за тоа како ќе ги мери перформансите за да знае какви поправни активности ќе преземе доколку работите не одат како што се очекува. Консензус треба да се постигне и околу критериумите и средствата преку кои се собираат информации.

Методите кои организацијата ќе ги избере за мерење на своите активности и постигнувања – критериумите кои ќе ги избере и информациониот систем за мерење што ќе го развие – стануваат централни елементи на културата штом ќе се постигне консензус околу нив. Доколку не се оствари консензус и се формираат силни супкултури околу различните претпоставки, организацијата ќе се соочи со внатрешен конфликт, кој ќе ја поткопа нејзината способност за справување со надворешното окружување.

Заеднички претпоставки за корективни стратегии

Финалната област за постигнување консензус е клучна за надворешното прилагодување, што да се преземе доколку е потребно да се промени текот на работата.

Консензус е потребен за тоа како да се соберат надворешни информации, како да се достават информациите до вистинските места во организацијата кои може да преземат нешто и како да се променат внатрешните производствени процеси за да ја земат информацијата предвид. Организациите може да станат неефективни доколку има

недостаток на консензус во кој било дел од циклусот на собирање и употреба на информациите (Schein, 1980).

Кога информацијата ќе дојде до вистинското место, каде што е разбрана и треба да се дејствува по неа, тогаш треба да се постигне консензус за тоа која активност ќе се преземе. На пример, ако производот не успее на пазарот, дали организацијата треба да го отпушти производниот менаџер, да ја преиспита маркетинг-стратегијата, повторно да го оцени квалитетот на процесот на истражување и развој, да повика дијагностички тим од повеќе функции за да се види што може да се научи од неуспехот или да го затаи неуспехот и полека да ги премести добрите луѓе на други работни места?

Корективните процеси не се строгоограничени на проблематичните области. Доколку компанијата остварува успех, може да одлучи дали да се развива побрзо, дали да развие внимателна стратегија за контролиран развој, или да го земе брзиот профит и да ризикува да остане мала. Консензусот на овие прашања е клучен за ефективноста, и оној консензус кој ќе се постигне го определува стилот на компанијата. Организациите кои немале периодични проблеми со преживување, немаат стил на одговарање на такви проблеми. Додека организациите кои имале кризи на преживување откриваат во нивните одговори на кризите кои се нивните најдлабоки претпоставки. Во таа смисла, значаен дел на организациската култура може да биде вистински скриен. Никој не може да знае каков одговор организацијата ќе даде во услови на тешка криза, ниту, пак, дека природата на тој одговор ќе се одрази на длабоки елементи на културата.

Корективните стратегии кои организацијата ги презема како одговор на информациите кои ги собира за перформансите се значајна област каде што се формираат културните претпоставки. Овие претпоставки може да откријат други претпоставки за мисијата и за идентитетот и може да бидат тесноповрзани со претпоставките кои организацијата ги прави околу внатрешното функционирање. Штом ќе се преземат корективни акции, треба да се соберат нови информации кои ќе определат дали резултатите се подобриле или не. Насетувајќи ги промените во окружувањето, пренесувајќи ги информациите до вистинските места, обработувајќи ги и развивајќи соодветни одговори, е постојан циклус на учење, кој најпосле карактеризира како организацијата ја одржува својата ефективност.

Претпоставки за управување со внатрешната интеграција

Доколку групата ги реализира задачите кои ѝ помагаат да се прилагоди на надворешното окружување, мора да развива и да одржува внатрешни односи меѓу своите членови. Процесите кои ја формираат и ја развиваат групата настануваат истовремено со процесите на решавање проблеми и извршување задачи. Културата на групата ќе се одрази и на надворешно и на внатрешноориентираните процеси. Процесите кои ѝ овозможуваат на групата внатрешно да се интегрира се одразуваат на најголемите внатрешни прашања со кои групата мора да се соочи (Shein, 2004, p.111).

Слика 3.5. Прашања на внатрешна интеграција

- **Креирање заеднички јазик.** Доколку членовите не можат да комуницираат и да се разберат меѓусебно, не може групата да опстои.
- **Дефинирање граници на групата и критериуми за вклучување и исклучување.** Групата мора да се дефинира самата. Кој ѝ припаѓа, кој не и по кои критериуми се определува членството во групата?
- **Распределување моќ и статус.** Секоја група мора да ги разработи своите критериуми и правила за како членовите добиваат, одржуваат и губат моќ. Консензусот во таа област е клучен за да им се овозможи на членовите да управуваат со своите чувства на вознемиреност и на агресија.
- **Развивање норми за пријателство и за љубов.** Секоја група мора да ги определи своите правила за односите помеѓу членовите и начинот на кој ќе се управува со отвореноста во контекст на управувањето со задачите на организацијата. Консензусот во оваа област е клучен за да им овозможи на членовите да управуваат со своите чувства на наклонетост и на љубов.
- **Дефинирање и распределување награди и казни.** Секој група мора да постигне согласност и да знае кое однесување заслужува награда, а кое казна.
- **Објаснување на необјаснивото** – идеологија и религија. Секоја група се соочува со необјасливи настани на кои мора да им даде значење за членовите да можат да одговорат на нив и да се избегне немирот од справувањето со необјаснивото.

Извор: Schein, E.H. (1996), *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey-Bass, p. 112

Креирање заеднички јазик

За да се функционира како група, индивидуите мора да седнат заедно и да воспостават систем за комуникација и јазик кој им дозволува интерпретација на она што се случува. Луѓето не можат да толерираат премногу неизвесност. Категориите на значење ги организираат перцепциите и мислите и ги елиминираат оние што не се важни додека се фокусираат на она што е важно. Тие категории не само што ги намалуваат натрупаноста и вознемиреноста туку се и неопходни предуслови за која било координирана активност.

Доколку неколку членови на групата користат различни системи на категории, не само што нема да се сложуваат што да прават туку и нема да имаат согласност на нивните дефиниции за што е реално, што е факт, кога нешто е точно или погрешно, на што треба да се посвети внимание итн. Најголемите прекини во комуникацијата меѓу луѓето настануваат поради недостиг на свесност дека имаат во основа различни претпоставки за значењето на категориите.

Дефинирање граници на групата и идентитет

Доколку групата функционира и се развива, една од најважните области за јасен консензус е перцепцијата за тоа кој припаѓа во групата, а кој не, и критериумот по кој се одлучува за припадноста. Новите членови не може да функционираат и да се концентрираат на своите основни задачи доколку се несигурни околу нивното членство, и групата не може да воспостави претстава за себе доколку нема начин како да се дефинира самата и како да ги определи своите граници.

Иницијално, критериумите за припадност ги поставува лидерот или основачот, но, како што групата остварува интеракција, тие критериуми се тестираат и се јавува групен консензус околу критериумите што поминуваат на тестот. Во нова компанија, има дебата за тоа кој треба да биде сопственик или партнер, кој треба да поседува акции, кој треба да се вработи за клучните функции и кој треба да се отфрли бидејќи не припаѓа на средината. Во оваа дебата, вистински одлуки се носат од страна на вработените и истовремено критериумите за припадност се смислуваат, се тестираат и се артикулираат за да бидат јасни за сите. Овие дебати обезбедуваат можности за тестирање на изјавата за мисија,

јасноста на целите и на средствата, илустрирајќи како повеќе културни елементи истовремено се создаваат, се тестираат, се артикулираат и се зајакнуваат.

Дефинирањето на критериумите за припадност на членовите на организацијата е најдобар начин за да се почне со анализа на културата. Покрај тоа, процесот преку кој групата ги носи тие одлуки и дејствува според нив е процес на формирање на културата што влијае на прашањата поврзани со внатрешната и со надворешната интеграција на опстанување.

Распределување на моќта и на статусот

Критично прашање во секоја новоформирана група е како ќе се распределат влијанието, моќта и авторитетот.

Секоја група и организација развива норми околу дистрибуцијата на влијанието, авторитетот и моќта. Ако тие норми функционираат на некој начин обезбедувајќи систем што ги овозможува надворешните задачи завршени, а членовите на групата ослободени од загриженост, нормите постепено стануваат заеднички неискжани претпоставки и клучни генетички елементи од ДНК-то на културата.

Развивање норми за пријателство и за љубов

Секоја нова група истовремено мора да одлучи како ќе се справи со проблемите на авторитетот и како ќе воспостави функционални работни односи. Прашањата со авторитетот потекнуваат од потребата за управување со чувствата на агресија, а прашањата со меѓусебните односи потекнуваат од потребата за управување со чувствата на наклонетост и на љубов.

Доколку основачот на групата е многу влијателна личност со јасен модел како треба односите да функционираат, тој постепено ќе го наметне тој модел на останатите членови (Kets de Vries and Miller, 1984, 1987). Но, дури и со влијателен основач, резултатот на крај е договорен, и нормите кои постепено се развиваат во групата ќе ги одразуваат иницијалните основни претпоставки на влијателните членови, како и реалните искуства на групата.

Распределување награди и казни

Секоја група мора да развие систем на мерки за почитување или за непочитување на нормите и на правилата. Мора да се постигне некој консензус за тоа што ќе се дефинира како награда или казна и на кој начин ќе се постапи. Заедничките претпоставки по однос на ова прашање ги содржат некои од најважните елементи на културата која се развива во новата организација. Промените во системот за наградување и за казнување се исто така најбрзиот и најлесниот начин за воведување промени на некои елементи од културата.

Системот за наградување како динамичен процес обично има краткорочни и долгорочни импликации. Краткорочните аспекти се однесуваат на организациските перформанси во нејзиното дефинирано надворешно окружување – изнесување производ, намалување на залихите, намалување на трошоците итн. Кога ја истражуваме културата на организацијата, мора да го испитаме системот за наградување и за казнување бидејќи тој ги открива важните правила и основните претпоставки на таа култура. Штом ќе се идентификува кои однесувања се посакувани и се наградуваат, а кои се сметаат за несоодветни и се казнуваат, може да се заклучи кои претпоставки стојат зад тие евалуации.

Управување со нерешливото и објаснување на необјаснивото

Секоја група неизбежно се соочува со некои прашања кои не се под нејзина контрола, настани кои се природно мистериозни и непредвидливи. Во култура која е строгопосветена кон логика и кон наука, тенденцијата е да се третира сè како објасниво, иако мистериозното е сè уште необјасниво. Но, додека науката не го разјаснила настанот кој не можеме да го контролираме или да го разбереме, потребна ни е алтернатива за тоа што се случило да го ставиме во контекст со значење.

Преку приказни, алегии и други форми на усна и на пишана историја, организацијата може да ја комуницира својата идеологија и основни претпоставки – особено до нововработените, кои треба да знаат што е важно не само во апстрактна смисла туку и со конкретни примери поткрепено. Но, и во овој домен, поентата на приказната или алегијата може да биде нејасна сè додека внатрешен член на културата не ја објасни на

нововработениот. Објавените идеологии и филозофии се малку повеќе од културните артефакти, кои се лесни да се видат, но тешки да се разберат.

Подлабоки димензии околу кои се формираат заедничките основни претпоставки

Како што групите и организациите се развиваат, воспоставените претпоставки околу надворешното прилагодување и внатрешната интеграција одразуваат подлабоки претпоставки за поапстрактни прашања за кои е потребен консензус. Доколку не можеме да се согласиме за тоа што е реално, како ќе определиме дали нешто е вистинито или не, како ќе го мериме времето, како ќе го распределиме просторот и како луѓето ќе се согласуваат меѓу себе.

Овие подлабоки димензии јасно ќе влијаат на тоа како се управуваат прашањата околу надворешното прилагодување и внатрешната интеграција. На пример, организациската мисија, примарните задачи и цели ги одразуваат основните претпоставки за природата на човековата активност и односот помеѓу организацијата и своето окружување. Средствата за постигнување на тие цели ќе се одразат на претпоставките за вистината, времето, просторот и за меѓусебните односи во таа смисла што таа организација автоматски ќе се одрази на тие подлабоки претпоставки. На ист начин, системот за мерење и претпоставките за преземање корективни акции ќе се одразат на претпоставките за природата на вистината и соодветниот психолошки договор на вработените.

Прашањата поврзани со внатрешната интеграција исто така се тесноврзани со овие поапстрактни категории. Јазикот секако се одразува директно на некои од основните претпоставки за времето, просторот и за вистината. Системите за статус, системите за наградување и правилата за интимност и за канализирање на агресивноста ги одразуваат подлабоките претпоставки за суштината на човековата природа, човековата активност и човековите односи. Типовите на идеологии кои ги развиваат организациите може директно да се поврзат со подлабоките претпоставки за вистината, времето и за просторот, а особено за човековата природа (Shein, 2004, p.137).

Подлабоки димензии околу кои се формираат заедничките основни претпоставки се:

- Природата на реалноста и вистината. Заеднички претпоставки кои дефинираат што е вистинито, а што не, што е факт во физичкиот и социјалниот домен, како се определува вистината и дали вистината е обелоденета или откриена.
- Природата на времето. Заеднички претпоставки што го дефинираат основниот концепт на времето во групата, како времето се дефинира и се мери, колку типови на време постојат и важноста на времето за културата.
- Природата на просторот. Заеднички претпоставки за просторот и неговата распределба, како просторот се алоцира, симболичното значење на просторот околу личноста, и улогата на просторот во дефинираните аспекти на односите како степен на интимност или дефиниција на приватност.
- Суштината на човековата природа. Заеднички претпоставки кои дефинираат што значи да си човек и кои човечки атрибути се сметаат за внатрешни или основни. Дали човековата природа е добра, лоша или неутрална? Дали луѓето може да се усовршуваат или не?
- Природата на човековата активност. Заеднички претпоставки кои дефинираат како е правилно да постапат луѓето во однос на нивното окружување на база на претпоставките за реалноста и за суштината на човековата природа. На организациско ниво, кој е односот на организацијата со своето окружување?
- Природата на човековите односи. Заеднички претпоставки кои дефинираат кој е правилен начин на однесување меѓу луѓето за распределба на моќ и на љубов. Дали животот е кооперативен, компетитивен, индивидуален, ориентиран кон група или општествен? Кој е соодветниот психолошки договор помеѓу работодавците и вработените? Дали авторитетот се базира на традиционалниот линиски авторитет, морален консензус, право или харизма? Кои се основните претпоставки за тоа како треба конфликтот да се разреши и како треба да се донесуваат одлуки?

Кога некоја нова група се формира, нејзините членови ќе ги донесат со нив културните претпоставки на повисоко ниво. Доколку членовите на групата потекнуваат од различни етички култури, веројатно е дека ќе имаат различни претпоставки на тоа ниво. Овие разлики ќе предизвикаат тешкотии во групните напори за работа. Како што членовите се запознаваат меѓусебно, тие постепено ќе развиваат некои заеднички претпоставки на ова основно ниво, и тие нови претпоставки може да се разликуваат од

оригиналните претпоставки на членовите. Некои податоци за заеднички вложувања на матичните компании од различни земји покажуваат дека понекогаш нови групи се формираат бидејќи едната култура доминира врз другата или не се формира нова група бидејќи ниеден сет на културни претпоставки не отстапува место (Salk, 1997).

3.5. Предизвици на менаџерите

Денес глобализацијата води, од една страна, кон ширење економска логика фокусирана на ослободување, отворање, дерегулација и приватизирање на економиите со цел да ги направи поатрактивни за инвестирање, а, од друга страна, кон дигитализација на технологијата што ја револуционизира комуникацијата. Предизвиците на менаџерите во овој контекст се манифестираат преку управување со можностите и со законите.

Кои се главните предизвици кои менаџерите треба да ги совладаат за да останат конкурентни? Генералните менаџери во корпорациите во САД наведуваат четири главни услови: глобализирање на операциите на претпријатието за да конкурира на глобално ниво, водење на диверзифицирана работна сила, поттикнување позитивна етика, карактер и личен интегритет и унапредување и имплементирање технолошки иновации на работното место. За да одговорот успешно на овие предизвици, менаџерите треба да ја усогласат организациската култура во таа насока (Nelson, Quick, 2006).

3.5.1. Конкурентност во глобалната економија

Глобализацијата подразбира слободен свет без национални граници. Социјалните и политичките пресврти ги принудуваат организациите да го сменат начинот на кој го водат бизнисот и да ги охрабрат своите членови да размислуваат глобално.

Еден од клучните предуслови едно претпријатие да конкурира на глобалниот пазар е да ги разбира различните култури. Без разлика дали се управува со работна сила од различни култури на една локација или, пак, со работна сила од повеќе култури на различни локации на светот, почитувањето на културните разлики е клучно. Според Edgar Schein, за да се разбере една организациска култура, потребно е да се навлезе подлабоко

под површината на видливите артефакти и да се откријат основните претпоставки коишто претставуваат основа на културата.

Културните разлики играат значајна улога во разбирањето на глобалното работно окружување. Потребно е да се познаваат симболите кои имаат различно значење во различните култури. Како, на пример, палците нагоре претставува знак за одобрување во САД, но во Австралија е безобразен и непристоен гест. Исто така, од особена важност е спознавањето на културните разлики во ставовите и во однесувањата на работното место.

Како што организациите конкурираат на глобалниот пазар, така вработените треба да научат да се справуваат со вработени од различни културни потекла. Стереотипите ги обземаат перцепциите на вработените за другите култури и честопати погрешно се интерпретираат културите. Поради тоа, се препорачува организациите да спроведуваат обуки за културна сензитивност бидејќи тоа е популарен метод за овозможување на вработените да ги препознаваат и да ги почитуваат културните разлики.

3.5.2. Диверзификација на работната сила

Диверзификацијата на работната сила се однесува на сите форми на разлики меѓу индивидуите, и тоа: култура, пол, возраст, способност, религија, личност, социјален статус и сексуална ориентација. Во последните години посебно внимание се посветува на диверзифицираноста на работната сила. Тоа е најмногу поради менувањето на демографијата на работната популација. Менаџерите се чувствуваат дека успешното справување со диверзифицираната работна сила претставува голема грижа поради две причини. Прво, менаџерите треба да знаат како да ги мотивираат диверзифицираните работни групи. Второ, менаџерите треба да знаат како да комуницираат ефективно со вработените кои имаат различни вредности и јазични вештини.

Глобализацијата и менувањето на демографските трендови им претставија на организациите големи културни разлики во работната сила. Тоа истовремено претставува и предизвик и ризик. Предизвик е да се искористат богатствата од разликите кои ги овозможува културната диверзификација, а ризик е тоа што предрасудите и стереотипите може да ги спречат менаџерите и вработените во развивањето синергија која е од голем бенефит за организацијата.

Во однос на диверзификацијата на полот, последните години феминизацијата на работната сила се зголемила значително. Но, иако учеството на жените во работната сила е зголемено, наградите и компензациите кои им следуваат не се сразмерни на тоа зголемување. Во прилог на пониската заработувачка, жените се соочуваат и со други пречки на работното место. Со цел да се елиминираат овие проблеми и жените подеднакво да бидат инкорпорирани во организациската култура, претпријатието треба да има политики кои промовираат еднаквост во бенефитите, да охрабрува програми кои се од специјален интерес за жените, да овозможува еднакви почетни примања за исти работни места.

Од аспект на возраста, исто така постојат разлики помеѓу ставовите и вредностите помеѓу генерациите на вработените. Менаџерите се соочуваат со предизвикот да ги интегрираат овие вработени во кохезивна група.

Исто така, поседувањето различни способности од страна на индивидуите претставува уште една форма на диверзификација на работната сила. Организациите треба да гледаат предност во разноликоста на работната сила, од аспект на тоа што имаат на располагање различни способности од страна на вработените, но треба да ги интегрираат и вработените со инвалидитет, односно пречки, искористувајќи ги и нивните таленти.

Хетерогеноста на работната сила овозможува разлики кои може да се искористат до максимална корист. Прво, управувањето со диверзифицираната работна сила им овозможува на претпријатијата да ги привлечат и да ги задржат најдобрите вработени. Второ, разноликоста поттикнува поголеми напори во маркетингот, односно претпријатието ги унапредува своите маркетинг-планови преку информации од различните културни потекла на вработените. Трето, разноликоста поттикнува креативност и иновација. Четврто, разноликоста води кон подобро решавање проблеми. Петто, диверзификацијата ја подобрува организациската флексибилност и е поприлагодлива. Овие пет бенефити ја зголемуваат конкурентската предност на организацијата која добро управува со работната сила.

3.5.3. Етика, карактер и личен интегритет

Во прилог на глобализацијата, менаџерите често се соочуваат со етички предизвици и со дилеми во организацијата. Некои организации покажуваат добар карактер и нивните менаџери демонстрираат личен интегритет во справувањето со етичките дилеми. Но, и покрај тоа, може да се појави неетичко однесување.

Како луѓето во организацијата може рационално да размислуваат преку донесување етички одлуки да ги донесуваат правилните избори? Етичките теории ни помагаат да ги разбереме, процениме и да ги класифицираме моралните аргументи да донесеме одлуки и да ги одбраниме преку заклучоци за тоа што е правилно, а што не. Овие теории може да се класифицираат како доследни, базирани на правила или на карактер.

Доследните теории ги нагласуваат последиците или резултатите од однесувањето. Овие теории предлагаат дека дали нешто е правилно или погрешно се определува преку последиците од однесувањето.

Од друга страна, теориите базирани на правила го нагласуваат карактерот на активноста наместо ефектите. Според Immanuel Kant, треба да се ставиме на местото на личноста која ја извршила активноста и да се запрашаме дали би ја донеле истата одлука доколку би биле на нејзино место.

А теориите базирани на карактер ги потенцираат карактерот, личните вредности и интегритетот на индивидуата. Овие теории се фокусираат на индивидуата во рамките на организацијата, нагласувајќи ги улогите на личноста во организацијата и личните предности.

На луѓето им се потребни етичките теории за да им помогнат да размислуваат правилно при конфузни, комплексни и тешки морални избори и етички одлуки. Етичките организации се карактеризираат со јаснодефиниран кодекс на етика кои вработените го почитуваат при своите активности и однесување. Над индивидуалното и професионалното ниво, организациската култура е уште една појдовна точка за обрнување внимание на етиката и на моралот.

3.5.4. Технолошки иновации

Уште еден предизвик со кој се соочуваат менаџерите е ефективното управување со технолошките иновации. Технологијата се состои од интелектуални и механички процеси кои ги користи организацијата за да ги претвори инпутите во производи или услуги кои ги задоволуваат организациските цели. Менаџерите се справуваат со предизвикот од рапидно менување на технологијата и максимално користење на технологијата во организациите. Така, на пример, интернетот радикално го промени начинот на кој организациите комуницираат и ја извршуваат работата.

Една од фасцинантните технолошки промени е развојот на експертски системи, компјутерски базирани апликации кои користат човечка експертиза во специјализирана област на знаење за решавање проблеми.

Технолошките промени настануваат толку рапидно, така што повеќето организации се карактеризираат со турбуленции. Вработените мора постојано да учат и да се прилагодуваат на промените во технологијата за организациите да останат конкурентни. Менаџерите треба да им помагаат на вработените да се прилагодуваат, а воедно и да обезбедат ефективна примена на новите технологии.

3.6. Улогата на лидерите во формирањето и во зајакнувањето на културата со фокус на тимско работење

Според Edgar Schein, лидерите играат клучна улога во формирањето и во зајакнувањето на културата. Петте најважни елементи во управувањето со културата се:

1. На што внимаваат лидерите;
2. Како лидерите реагираат на кризи;
3. Како се однесуваат лидерите;
4. Како лидерите ги распределуваат наградите;
5. Како лидерите вработуваат и отпуштаат луѓе.

1. На што внимаваат лидерите – Лидерите во организацијата комуницираат за нивните приоритети, вредности и верувања преку темите кои произлегуваат од нивниот фокус. Овие теми се одразуваат на она што го забележуваат, коментираат, мерат и го

контролираат. Доколку лидерите се конзистентни во нивниот фокус, вработените добиваат јасни сигнали за тоа што е важно во организацијата. Доколку лидерите се неконзистентни, вработените поминуваат многу време обидувајќи се да дешифрираат и да најдат значење во неконзистентните сигнали.

2. Како лидерите реагираат на кризи – Начинот на кој лидерите се справуваат со кризи пренесува моќна порака за културата. Емоциите се зголемени за време на криза и учењето е интензивно. Тешките економски услови создаваат кризи за многу компании и ги илустрираат нивните различни вредности. Некои организации избегнуваат да отпуштаат вработени по секоја цена. Други организации може да тврдат дека вработените се важни, но при првите сигнали на криза веднаш да настапат со групни отпуштања на вработени. Вработените може да согледаат дека компанијата се претставува во вистинско светло за време на криза и поради тоа посебно внимание обрнуваат на реакциите на нивните лидери.

3. Како лидерите се однесуваат – Преку личен пример, учење и покажување, лидерите ги зајакнуваат вредностите што ја поддржуваат организациската култура. Вработените често се угледуваат на однесувањето на лидерот и таму бараат знаци за соодветно однесување. Многу компании ги охрабруваат вработените да бидат попретприемачки ориентирани, употребувајќи повеќе иницијатива и иновации. Истражувањето покажува дека доколку менаџерите сакаат вработените да бидат претприемачки ориентирани, тие мора прво така да се однесуваат. Тоа се однесува и на која било културна вредност. Вработените го следат однесувањето на лидерите за да ги разберат организациските вредности.

4. Како лидерите ги распределуваат наградите – За да се осигураат дека вредностите се прифатени, лидерите треба да го наградат однесувањето кое е конзистентно со тие вредности. Некои компании ги дистрибуираат наградите на база на перформансите. Со текот на времето, зголемување на платата следува во согласност со годините искуство поминати во компанијата. Некои компании кои вреднуваат тимска работа, формираат меѓуфункционални тимови и ги овластуваат за донесување важни одлуки. Но, кога се оценуваат перформанси, критериумите за оценка се фокусираат на индивидуалните перформанси. Тоа испраќа нејасни сигнали до вработените за организациската култура: дали се вреднуваат индивидуалните перформанси или тимската работа?

5. Како лидерите вработуваат и отпуштаат луѓе – Моќен начин на лидерите за зајакнување на организациската култура е преку изборот на нововработените во организацијата. Преку процесот на регрутација, перцепциите на апликантите за организациската култура преку огласите за вработување на организацијата. Типични механизми за формирање на перцепциите се организациските вредности, политики, награди и цели. Лидерите обично несвесно бараат кандидати за работа кои се слични на членовите на организацијата во однос на вредности и на претпоставки. Некои компании вработуваат луѓе по препорака на своите вработени. Тоа ја одржува културата бидејќи нововработените обично имаат слични вредности. Начинот на кој компанијата отпушта вработени и причината за отпуштањата исто така ја пренесува културата. Некои компании се справуваат со вработени со слаби перформанси преку наоѓање друго место во организацијата каде што би можеле да остваруваат подобри резултати и да даваат поголем придонес. Други компании, пак, имаат филозофија дека оние вработени кои не извршуваат добро, брзо ќе си одат.

Резимирано, лидерите играат клучна улога во формирањето и во зајакнувањето на организациската култура која поттикнува тимско работење. Менаџерите треба да создадат позитивна култура преку она на што посветуваат внимание, како реагираат на кризи, како се однесуваат, начинот на кој ги распределуваат наградите и како примаат и отпуштаат вработени. Трансформациските лидери креираат поадаптивна култура, која резултира со зголемени работни перформанси (Nelson, Quick, 2011, p.261).

3.7. Истражување и проценување на организациската култура

Иако некои научници мислат дека организациската култура треба да се проценува со квантитативни методи, други, пак, сметаат дека организациската култура мора да се проценува со квалитативни методи. Квантитативните методи како прашалници се корисни поради нивната прецизност, можност за споредба и објективност. Квалитативните методи како интервјуа и опсервации се корисни поради нивната деталност, описност и уникатност.

Најкористени инструменти за квантитативна процена на организациската култура се: Попис на организациската култура и Истражување на културен јаз од Klimann-Saxton. И

двата ги проценуваат нормите на однесување на организациските култури, наместо артефактите, вредностите или претпоставките на организацијата.

Пописот на организациската култура се фокусира на однесувањата кои им овозможуваат на вработените да се вклопат во организациската култура и ги задоволуваат очекувањата на соработниците. Користејќи ја Масловата хиерархија на потребите како основа, се мерат, односно се проценуваат 12 стилови на културата, и тоа:

1. Хуманитарнокорисни – организации управувани на партиципативен начин и ориентирани кон личноста;
2. Ориентирани кон односи – организации кои поставуваат висок приоритет на конструктивните односи;
3. Практикуваат согласност – организации каде што конфликтите се избегнуваат и меѓусебните односи се пријатни, барем надворешно;
4. Конвенционални – конзервативни, традиционални и бирократски организации;
5. Зависни – хариерархиски контролирани и непартиципативни организации;
6. Избегнуваат – организации кои избегнуваат да го наградат успехот, но ги казнуваат грешките;
7. Опозициски – организации каде што владее конфронтација и негативизмот се наградува;
8. Моќни – организации структурирани врз база на авторитетот кој произлегува од позициите на членовите;
9. Компетитивни – организации каде што победувањето се вреднува и членовите се наградуваат доколку извршуваат подобро едни од други;
10. Компетентни/перфекционистички – организации во кои се вреднуваат перфекционизам, упорност и напорна работа;
11. Остварувачки – организации кои добро ги извршуваат работите и ги вреднуваат членовите кои поставуваат и остваруваат предизвикувачки но реални цели;
12. Лично остварување – организации кои вреднуваат креативност, квалитет наспроти квантитет и остварување на задачите, како и индивидуален развој (Armstrong, 1999, p.166).

Овие стилови покриваат две димензии, и тоа задачи/вработени и безбедност/задоволство.

Пописот на организациската култура опфаќа 120 прашања. Овозможува индивидуална проценка на културата, но може да се примени на работна група или на ниво на организацијата како целина.

Истражувањето на културен јаз од Klimann-Saxton се фокусира на она што се случува во организацијата и на очекувањата на другите. Се потпира на две димензии: технички/човечки и време (краткорочно и долгорочно). Врз база на овие димензии се проценуваат нормите во четири области, и тоа: поддршка на задачи (краткорочна техничка норма), иновации на задачи (долгорочна техничка норма), социјални односи (краткорочна норма ориентирана кон луѓето) и лична слобода (долгорочна норма ориентирана кон луѓето). Позначајните јазови во некоја од овие четири области сигнализираат за културни промени за унапредување на перформансите, задоволството на работното место и моралот. Овој инструмент овозможува индивидуална проценка на културата, но може да се примени и на работна група.

Исто така, се користат и повеќенаменски методи за мерење на организациската култура кои ги зголемуваат обемот и точноста во мерењето. Така што, истражувањето може да користи повеќе начини за анализа на културата, како, на пример, опсервации од обучени надворешни опсерватори, прашалници кои овозможуваат квантитативни внатрешни информации и лични интервјуа кои обезбедуваат квалитативни информации од организацијата. Сите овие начини даваат свој придонес во откривањето на организациската култура. Овие повеќенаменски методи овозможуваат подобро разбирање на феноменот на културата и се најдобар пристап за проценување на организациската култура.

3.8. Менување на организациската култура

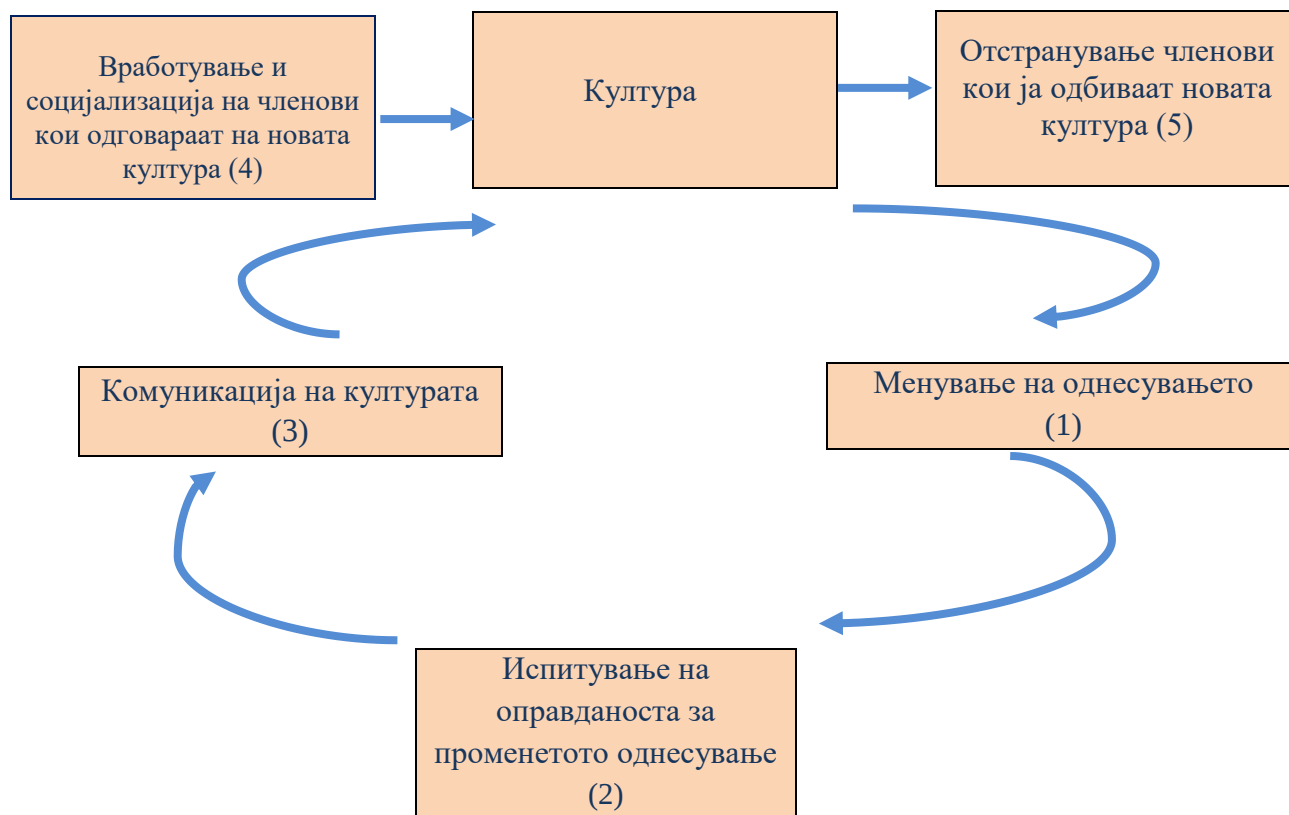
Со рапидните промени во окружувањето, како глобализацијата, различноста на работната сила и технолошките иновации, основните претпоставки и вредности кои ја водат организацијата може треба да се променат.

Менувањето на организациската култура е можно, но многу тешко. Една причина за тоа што е тешко е дека претпоставките – најдлабоките нивоа на културата се често несвесни. Како такви тие се резистентни на конфронтација и на дебата. Друга причина за тоа што е тешко е тоа дека културата е длабоковкоренета и нормите и наградите на

однесување се добронаучени. На некој начин вработените треба да ги заборават старите норми пред да почнат да ги учат новите. Менаџерите кои сакаат да ја променат културата, треба прво да ги согледаат начините како се одржува културата. Истражувањата што се спроведени во болници покажуваат дека приватните болници со кооперативна култура лесно ги прифаќаат промените, додека тоа не е случај со државните болници со автократска култура.

На Слика 3.6. е прикажан моделот на културни промени кој ги сумира интервенциите кои менаџерите може да ги преземат. Броевите на моделот ги прикажуваат чекорите што менаџерите може да ги преземат. Постојат два основни пристапи за менување на организациската култура: (1) помагање на постојните членови да ги научат новите вредности (чекори 1, 2 и 3) и (2) додавање нововработени и нивна социјализација во организацијата и отстранување на старите членови (чекори 4 и 5).

Слика 3.6. Интервенции за менување на организациската култура



Извор: Vijau Sathe "How to Decipher and Change Corporate Culture" Chap. 13, Gaining Control of the Corporate Culture (R. H. Kilmann et al., eds.) Fig. 1, p. 245. Copyright, 1985 Jossey-Bass, Inc. Reprinted by permission of Jossey-Bass, Inc. a subsidiary of John Wiley & Sons, Inc.

Првиот чекор е да се промени однесувањето во организацијата. Дури и да се промени однесувањето, оваа промена не е доволна за да настане културна промена. Однесувањето е артефакт на културата. Индивидуите може да го променат однесувањето, но не и вредностите кои го поттикнуваат. Тие може да сметаат дека тоа го прават само поради тоа што нивниот менаџер побарал.

Затоа менаџерите треба да го употребат чекор 2, што подразбира да ја испитаат оправданоста на променетото однесување. Дали вработените навистина ги имаат прифатено новите вредности или само се согласуваат?

Третиот чекор, комуникацијата на културата, е исклучително важен. Сите артефакти (лични одредби, приказни, обичаи и церемонии, ритуали и симболи) мора да испраќаат конзистентна порака за новите вредности и верувања. Клучно е комуникацијата да биде веродостојна, што подразбира менаџерите да живеат со новите вредности, а не само да зборуваат за нив. Лидерите треба да посветуваат повеќе внимание на неформалните социјални мрежи при водењето на организациските промени. Овие неформални мрежи на комуникациски канали комбинирани со вредностите на вработените и верувањата дека менаџерите се многу посветени на напорот за промени може да водат до успешна промена.

Останатите два чекори (4 и 5) вклучуваат обликување на работната сила да одговара на посакуваната култура. Прво, организацијата може да ги ревидира стратегиите на селекција за поточно да ја одразува новата култура. Второ, организацијата може да ги идентификува индивидуите кои пружаат отпор на промената на културата или кои повеќе не се задоволни со вредностите во организацијата. Обликувањето на работната сила не треба да вклучува безмилосно гонење на вработените кои не одговараат на културата, тоа треба да биде постепено и суптилно и да заземе повеќе време. Менувањето на работната сила во организацијата е долготраен процес, не може да се заврши ефективно за кратко време без значителни проблеми.

Евалуирањето на успехот од културната промена најдобро може да се изврши преку согледување на однесувањето. Културната промена може да се смета за успешна доколку однесувањето е внатрешно мотивирано. Доколку новото однесување е истрајно и кога нема награди, и доколку вработените го прифатиле новиот вредносен систем, тогаш однесувањето е веројатно внатрешно мотивирано. Доколку вработените автоматски

одговараат на кризи на начини конзистентни со корпоративната култура, тогаш напорот за културна промена се верува дека е успешен.

Земајќи го предвид тековното бизнис-окружување, менаџерите може да се фокусираат на три конкретни културни промени: (1) поддршка на глобалниот тек на бизнисот, (2) зајакнување на етичкото однесување и (3) овластување на вработените за да го унапредуваат квалитетот на производите и на услугите (Nelson, Quick, 2011, p.266).

Културата е дел од ДНК на компанијата и е отпорна на промени. За жал, многу организации не согледуваат дека нивната тековна култура има некоја бариера против организациската продуктивност и перформанси. Менувањето на културата на компанијата може да биде клучно за пресвртот на компанијата кога има несогласување помеѓу вредностите на организацијата и барањата на окружувањето.

Некои состојби може да помогнат со промената во културата. На пример, доколку организацијата се соочува со неуспех на краток рок или е под закана од банкротирање или загуба на пазарниот удел, би било полесно да се убедат менаџерите и вработените дека промената во културата е неопходна. Компанијата ќе го искористи неуспехот за да придобие посветеност од вработените на промени. Но, доколку организацијата била успешна во минатото, и вработените не гледаат итна потреба за културна промена, напорот за промена ќе биде попредизвикувачки. Понекогаш надворешното окружување може да ѝ наметне на организацијата да преземе културна промена. Мерџерите и аквизициите се исто пример на настани кои ја менуваат културата на компанијата.

Постигнувањето на промена во културата е предизвикувачки и многу компании не успеваат во тоа. Истражувањата и реалните случаи во компаниите кои успешно ја промениле својата култура покажуваат дека следните шест чекори ги зголемуваат шансите за остварување успешна промена (Bauer, Erdogan, 2012, p.764).

Слика 3.7. Шест чекори до културна промена



Извор: Bauer T., Erdogan B. (2012), *An Introduction to Organizational Behavior*, Creative Commonsby-nc-sa 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>) license, p.765

Креирање чувство за итност

Со цел промената да биде успешна, важно е да се комуницира потребата за промена со вработените. Еден начин да се постигне тоа е да се креира чувство на итност кај вработените и да им се објасни зошто менувањето на основниот начин на вршење на работите е толку важно. При успешното спроведување културна промена, лидерите комуницираат со вработените и го презентираат случајот за културната промена како основен елемент што ќе ја води компанијата до успех. Така, на пример, корпорацијата „IBM“ во 1993 година кога беше донесен новиот директор Lou Gerstner се соочуваше со голема криза. По декади на доминирање на пазарот за компјутери, „IBM“ го изгуби својот пазарен удел од конкуренцијата. Кризата со која се соочуваше „IBM“ беше причина за менување на организациската култура. Наместо ширење оптимизам за иднината на компанијата, директорот ја употреби кризата при секоја можност за да ги придобие вработените.

Менување на лидерите и на другите клучни луѓе

Визијата на лидерот е важен фактор кој влијае на тоа како се извршуваат работите во организацијата. Според тоа, промената на културата често поаѓа од промени на највисокото ниво на организацијата. Покрај тоа, со цел да се имплементира промената брзо и ефикасно, компанијата може да ги отстрани менаџерите и другите вработени на високи позиции кои претставуваат бариера за промена. Поради политички причини, личен интерес или навика, менаџерите може да креираат силен отпор кон промената. Во ваков случај, заменувањето на овие позиции со менаџери и вработени кои ќе дадат видлива поддршка на напорот за промена ја зголемува веројатноста дека промената ќе успее. На пример, кога Robert Iger го замени Michael Eisner како CEO на „Walt Disney Company“, една од првите работи што ги направи беше да ја укине единицата за централно планирање, која се состоела од луѓе блиски на поранешниот CEO. Овој департман претставувал бариера на креативноста на „Disney“, и неговото отстранување од компанијата било корисно за обезбедување иновативност на организациската култура.

Однесување со примери

Однесувањето со примери е процес преку кој вработените ги адаптираат своите верувања и однесувања за да се огледаат на лидерот. CEO го моделираат однесувањето кое се очекува од вработените за да ја променат културата. Конечната цел е овие однесувања да се пренесат на пониските нивоа вработени. На пример, кога Robert Iger го презел „Disney“, со цел да ја покаже својата посветеност на иновацијата, тој лично се вклучил во процесот на создавање игри, посетувал самити и давал фидбек на програмерите за игрите. Така што, тој ја моделирал својата ангажираност во процесот на создавање идеја.

Обуки

Доброизработените обуки може да бидат корисни за воведувањето културна промена, преку учење на вработените на новите форми и стилови на однесување. На пример, по дезинтегрирањето на вселенскиот брод во мисијата од февруари 2003, НАСА

одлучи да ја промени културата да стане повнимателна кон безбедноста и да ги минимизира грешките при донесувањето одлуки кои водат до однесување кое не е безбедно. Напорот за промена вклучува тренинг-обуки за процесите во тимот и свесноста за когнитивната пристрасност. Исто така, кога поправачот на автомобили „Midas International Corporation“ ја почувствува потребата за промена на културата да биде попосветена кон купувачите, тие развија тренинг-програма за запознавање на вработените со емоциите на купувачите и за помагање подобро да се поврзат со нив. Извештаите за купувачите биле значително подобрени и позитивни во оние продавници кои ја поминале обуката.

Менување на системот за наградување

Критериумите според кои вработените се наградуваат и се казнуваат имаат значајна улога во определувањето на културните вредности. Преминувањето од структура на поттикнување на процент до систем на плати може да биде од значење за доведување на купувачите во фокус меѓу вработените од продажба. Покрај тоа, преку наградување на вработените кои ги нагласуваат новите вредности на компанијата и унапредување на овие вработени, организациите обезбедуваат промените да имаат траен ефект. Доколку компанијата сака да развие тимски ориентирана култура каде што вработените ќе соработуваат меѓу себе, методите како индивидуални бонуси не успеваат. Наместо тоа, дистрибуирање бонуси на целите тимови може да биде поуспешно во спроведувањето на културната промена.

Креирање нови симболи и приказни

Успехот на културната промена може да се зголеми преку развивање нови ритуали, симболи и приказни. „Continental Airlines Inc.“ е компанија која успешно ја промени својата култура во помалку бирократска и повеќе тимски ориентирана во 1990 година. Една од најважните работи кои ги направи менаџментот беше да им покаже на вработените дека ги отстрани деталните процедури на компанијата и дека креираше култура на споделување на авторитет, и тоа преку тоа што го запали упатството од 800 страници на

нивниот паркинг. Новото упатство беше само 80 страници. Оваа акција ги симболизира претстојните промени во културата и служи како моќна приказна која кружи меѓу вработените. Друга активност беше преуредување на просториите и молерисување на авионите симболизирајќи нов начин на работа. Преку заменување на старите симболи и приказни, новите симболи и приказни ќе овозможат промена на културата и ќе обезбедат комуницирање на вредностите.

3.9. Предизвици за развој на етичка, глобална и креативна култура на квалитет

Организациската култура може да има длабоки ефекти на етичкото однесување на членовите на организацијата. Кога културата на претпријатието промовира етички норми, вработените се однесуваат во согласност со тоа. Менаџерите може да го охрабрат етичкото однесување преку остварување добар личен пример за вработените. Тие може да ја воспостават филозофијата дека етичкото однесување е добро за резултатите на работата и да ја позиционираат организацијата во согласност со поголемите вредности на општеството. Менаџерите може исто така да ја пренесуваат пораката дека рационализацијата на неетичко однесување не се толерира.

Довербата е исто така клучна алатка за ефективно управување со етичкото однесување. Вработените треба да имаат доверба дека процедурите за истражување на етичките проблеми се фер и дека менаџментот презема активности за решавање на проблемите кои произлегуваат.

Вредностите кои ја водат организациската култура треба да поддржуваат глобален преглед на претпријатието и неговите напори. Менаџментот треба да ги вклучува заедничките вредности и да ги наградува вработените кои поддржуваат глобален преглед. Многу е важно вредностите во организацијата да бидат конзистентни и да овозможуваат обединувачка целина која конкурентите не би можеле да ја емитираат. Бидејќи глобалните корпорации страдаат од конфликтни притисоци на централизацијата и децентрализацијата, сеопфатната корпоративна култура која ги интегрира подружниците низ светот може да биде од голема предност во висококонкурентното, глобално пазарно окружување.

Успешните организации промовираат култура која им дава поголеми овластувања на вработените и го унапредува квалитетот на производите и на услугите. Зголемувањето на овластувањата на вработените овозможува зголемување на креативноста и на продуктивноста на вработените. Тоа бара да се елиминираат традиционалните хиерархиски распределби на моќта. Културата која ги нагласува овластувањата и квалитетот е преферирана од страна на вработените. Претпријатијата кои вреднуваат зголемени овластувања и континуирани унапредувања имаат култура која промовира висок квалитет на производите и на услугите. За да се изгради таква култура, основно е менаџерот да им верува на своите вработени. Кога организацијата се стреми да развие култура на доверба, вработените чувствуваат одговорност за перформансите, така што резултатите и услугата кон купувачите се подобруваат. Вклучувајќи ги вработените во процесот на донесувањето одлуки, отстранувајќи ги пречките во остварувањето на перформансите и комуницирајќи ја вредноста на квалитетот на производите и на услугите, се зајакнуваат вредностите на креативната култура на квалитет.

ГЛАВА IV ЕФЕКТИВНИТЕ ТИМОВИ И КУЛТУРАТА

4.1. Разлика помеѓу тимови и групи

Група се формира кога двајца или повеќе индивидуи имаат заеднички интереси, насоки и континуирана интеракција. Тим е група луѓе со комплементарни вештини кои се посветени на заедничка мисија, цели за извршување и пристап кон кој се заеднички одговорни. Сите тимови се групи, но не сите групи се тимови. Групите ги нагласуваат индивидуалното лидерство, личната одговорност и единствените производи. Тимовите ги нагласуваат заедничкото лидерство, заедничката одговорност и колективните производи.

Работните тимови се групи ориентирани кон задачи. Тимовите остваруваат значајни придонеси за организацијата и се важни за задоволството на членовите.

Постојат различни типови на тимови. Некои тимови имаат сет на одговорности, други функционираат преку координирана акција, а има и такви тимови со примарни, но флексибилни одговорности. Иако сите тимови може да имаат корисна улога за организацијата, индивидуалниот експерт не треба да се игнорира. Во одредено време и во одредени околности, треба да им се дозволи на индивидуалните членови да се истакнуваат.

Не сите тимови работат физички заедно. Напредните компјутерски и телекомуникациски технологии им овозможуваат на организациите да бидат пофлексибилни преку употребата на виртуелни тимови. Организациите користат виртуелни тимови за да имаат пристап до експертизата и до најдобрите вработени низ цел свет. Без разлика дали се традиционални или виртуелни, групите и тимовите играат значајна улога во организациското однесување и во перформансите во работата (Nelson, Quick, 2011, p.137).

Најважната разлика помеѓу групите и тимовите е целта. Група може да бидат луѓе кои остваруваат интеракција и влијание меѓу себе, но не мора да имаат заедничка цел. Луѓето кои имаат заеднички раководител или менаџер во организацијата може да се нарекуваат работна група. Членовите на групата може да ги задоволуваат своите потреби во групата и да немаат голем интерес за заедничката цел. Тоа е разликата помеѓу групата и тимот. Во тимот, сите членовите се посветени кон остварување на заедничката цел. Така што може едноставно да се формулира тимот како група со заедничка цел. Но, тимовите се

разликуваат од групите и на други начини. Тимот обично вклучува помал број луѓе бидејќи процесите на интеракција и влијание потребни за да функционира тимот може да се одвиваат само доколку има мал број членови. Кога се вклучени многу луѓе, тие имаат тешкотија во интеракцијата и остварувањето меѓусебно влијание користејќи ги комплементарните вештини, остварувајќи ги целите и понесувајќи одговорност. Високоразвиените тимови се самоуправувачки и автономни.

Тимовите вклучуваат луѓе со мешани вештини соодветни за извршување на задачите. Три типови на вештини се обично потребни во тимот. Прво, тимот треба да има членови со технички или функционални вештини за да ја извршува работата. Второ, некои членови на тимот треба да имаат вештини за решавање проблеми и за донесување одлуки за да му помогнат на тимот да ги идентификува проблемите, да определи приоритети, да ги процени алтернативите и да донесе одлуки за насоката на тимот. Трето, членовите треба да имаат интерперсонални вештини за да управуваат добро со односите, да ги разрешуваат конфликтите, да поставуваат директни прашања и да отвораат дискусии, да овозможуваат поддршка и да ги препознаваат интересите на сите членови во тимот. Не мора сите членови да ги имаат потребните вештини, посебно при формирањето на тимот, различни членови имаат различни вештини. Но, како што тимот расте, се развива и созрева, членовите на тимот ќе имаат повеќе од потребните вештини. Заедничката цел и таргети за извршување ја даваат насоката на тимот. Тимот се соединува за да преземе активност за остварување на целта, за разлика од групата каде што членовите единствено даваат извештај на ист раководител или работат во ист сектор. Целта станува фокус на тимот, така што сите одлуки и активности ја следат целта. Тимот често поминува денови или недели определувајќи ја причината за постоење што ја зајакнува идентификацијата и ја поттикнува посветеноста на тимот. Овој процес исто така им помага на членовите да градат доверба. Според едно истражување спроведено со повеќе од триесет тимови, целите со високи перформанси ги предизвикуваат членовите да изградат вистински тим – бидејќи кога целите се потешки за остварување, членовите мора да се потрудат заедно, да најдат ресурси, да ги развијат и да ги употребат соодветните вештини и да земат заеднички пристап кон остварување на целите. Изборот на заеднички пристап е особено важен за тимот бидејќи пристапот го разликува тимот од останатите. Пристапот на тимот обично определува како работата ќе биде извршена, социјалните норми во однос на облекувањето,

присуството на состаноци, доцнењето, етичкото однесување и што ќе биде вклучено во активностите на тимот.

Како што гласи дефиницијата за тимот, членовите на тимот треба да имаат заедничка одговорност за резултатите, а не единствено да ги исполнуваат барањата на раководителот. Доколку членовите ја префрлат одговорноста од раководителот кон тимот меѓу себе, групата почнува да се однесува како тим. Заедничката одговорност е во основа ветување кое членовите си го даваат меѓу себе дека ќе се потрудат максимално да ги остварат целите, и тоа бара посветеност и доверба од сите членови. Ветувањето на секој член е она што го прави одговорен за целите на тимот – што му овозможува индивидуално право да го искаже своето гледиште и да биде ислушан од тимот. Преку ова ветување, членовите ја одржуваат и ја зајакнуваат довербата потребна на тимот за да успее. Јаснопоставените цели и заедничкиот пристап се стандардите до кои тимот се придржува.

Бидејќи тимовите заеднички понесуваат одговорност за извршување на целите, две други разлики помеѓу групите и тимовите стануваат значајни. Тоа се категориите на работа и авторитетот. Категориите на работа се високоспецијализирани групи на работни места кои вклучуваат минимална обука и умерен напор. Десетици или стотици вработени може да имаат сличен опис на работното место, но да гледаат мала поврзаност на нивниот вложен напор со крајниот резултат или со готовиот производ. Од друга страна, во тимовите членовите имаат многу различни вештини кои се вклопуваат во една или две работни категории. Не е важно ниту за работниците, ниту за менаџментот кој член во тимот која работа ја врши, сè додека тимот го произведува бараниот производ или услуга или поставената цел за извршување. Од аспект на авторитет, во работните групи раководителот директно ги контролира дневните активности на работниците. Додека во тимовите членовите дискутираат кои активности треба да се преземат и определуваат кој во тимот ги има потребните вештини за одредената активност и кој ќе ја изврши истата. Наместо раководителот, тимот ги донесува одлуките. Доколку раководителот е дел од тимот, тогаш неговата улога е повеќе во вид на тренер или фасилитатор отколку традиционалната улога на донесувач одлуки и контролор (Griffin, Moorhead, 2014, p.267).

Во работните групи нема позитивна синергија, која ќе придонесе со поголем резултат во перформансите отколку збирот на индивидуалните перформанси. Од друга страна, работниот тим генерира позитивна синергија преку координираниот напор.

Индивидуалните напори во тимот резултираат во повисоко ниво на перформанси отколку збирот на индивидуалните напори во работната група. Токму затоа, многу организации ги реструктурираа работните процеси во тимови. Менаџментот ја бара позитивната синергија која ќе овозможи организациите да ги зголемат перформансите. Широката примена на тимовите во организацијата креира потенцијал за генерирање подобри резултати без зголемување на инпутите. Но, групите не може автоматски да станат тимови и да ги унапредат перформансите. Ефективните тимови имаат одредени карактеристики. Доколку менаџментот се надева да ги зголеми перформансите на организацијата преку работата во тимови, тогаш тимовите мора да ги поседуваат тие карактеристики (Robbins, Judge, 2013, p.309).

4.2. Тимско работење – предности и слабости

Тимската работа е разбирање и посветеност кон целта на тимот од страна на сите членови од тимот. Зголемената прифатеност и употреба на тимовите укажува на тоа дека нивната примена има многу предности. Тимовите им нудат на организациите многу предности вклучувајќи ја потребата за ефективна комуникација, разрешување лични конфликти, воспоставување заеднички цели, насока и фокус, воведување соодветни награди и бонуси, прегледност на тимската структура, ефективно лидерство и организирање на тимската работа за да се обезбедат навремени одлуки. Неуспехот ефективно да се управува со овие предизвици честопати резултира со нефункционални тимови, што подразбира дека постојат и слабости при примената на тимовите во организацијата (Lussier, Achua, 2007, p.251).

Предности на тимското работење

Најголемата предност на тимот е остварувањето синергија, што подразбира вкупниот резултат на тимот да го надминува збирот од поединечните придонеси на членовите. Синергијата вклучува креативна соработка на луѓе кои работат заедно за да постигнат нешто повеќе од индивидуалните капацитети доколку работат самостојно. Исто така, членовите на тимот често го проценуваат размислувањето на другите во тимот, така

што на тој начин тимот избегнува големи грешки. Оваа тенденција на заедничка поддршка и преглед на идеите му овозможува на тимот да донесува подобри одлуки и обезбедува имунитет на организацијата при непријатни изненадувања. Предност на тимовите е и тоа што придонесуваат за континуирано подобрување и иновации. На пример, многу компании низ светот согледале дека самоуправувачките тимови креираат работна атмосфера која ги охрабрува луѓето да бидат самомотивирани.

Покрај тоа што го забрзуваат процесот на донесување одлуки и воведување иновации, членовите на тимот искажуваат поголемо задоволство од својата работа. Задоволството на работното место е важно бидејќи се поврзува со други позитивни резултати на организацијата. На пример, вработените коишто се задоволни со својата работа имаат помала веројатност да ја напуштат работата, имаат помалку отсуства на работното место и поверојатно се однесуваат во согласност со вредностите на организацијата. Секако, да се биде член во тим овозможува задоволување повеќе потреби отколку да се работи самостојно; потреби за градење односи, сигурност, самодоверба и исполнетост. Членовите на тимот имаат меѓусебна доверба и гледаат на тимот како социјална единица која ги задоволува нивните потреби. Истражувањата покажуваат дека перцепциите на луѓето за нивната меѓусебна зависност со другите, влијаат на нивните верувања за доверливоста на членовите на тимот и на нивното однесување кон другите. Така што, меѓусебната доверба е важен социјален ресурс кој овозможува координација и координирани социјални интеракции. Тоа ги дополнува посветеноста и мотивацијата на членовите. Истражувањата ги поткрепуваат податоците дека вработените кои се повеќе посветени на работното место имаат помала веројатност да ја напуштат работата, помала веројатност да доживуваат стрес на работното место и поверојатно е дека подобро ќе извршуваат и ќе бидат посоцијални.

Слабости на тимското работење

Тимската работа има одредени потенцијални слабости и за организацијата и за индивидуите. Најчест проблем е тоа што членовите се соочуваат со притисок да се вклопат во тимот според неговите стандарди за извршување и за однесување. Така, на пример, член од тимот може да биде исклучен поради тоа што е многу попродуктивен од неговите

соработници. Избегнувањето на индивидуалната одговорност познато како социјално провлекување е исто така проблем кој често се јавува при тимската работа. Социјалното провлекување е свесна или несвесна тенденција од страна на некои членови од тимот да избегнуваат одговорности преку невложување напор за остварување на тимските цели кога не се индивидуално одговорни за нивната работа. Социјалното провлекување обично настанува кога индивидуалниот напор не е признаен и проценет. Индивидуалното оценување на перформансите помага да се спречи социјалното провлекување преку обезбедување фидбек за секој вработен во однос на квалитетот на неговата работа. Иако индивидуалното оценување на перформансите го намалува социјалното провлекување, носи ризик од доведување во опасност на интеракцијата и на синергијата, со кои се карактеризираат одличните тимски перформанси.

Друга позната слабост која се поврзува со висококохезивните групи или тимови е групното едноумие. Групното едноумие е кога членовите од еден кохезивен тим настојуваат да се согласат со одлуката не поради нејзината основаност, туку поради тоа што немаат волја да ризикуваат да бидат одбиени, поради тоа што се сомневаат во гледиштето на мнозинството или поради тоа што презентираат спротивставено мислење. Културата на тимот повеќе вреднува сложување помеѓу членовите, отколку извршување на работата. Тимот повеќе се стреми кон едногласност отколку кон објективно проценување различни текови на активности. Спротивставените мислења се потиснати под дејство на консензусот. Овие проблеми објаснуваат зошто некои студии не даваат конзистентна поддршка на убедувањето за ефективност на тимот. Некои истражувачи сметаат дека потребата за тимови произлегува од психолошките бенефити кои ги добиваат членовите, а не од поврзаноста на тимовите со високи перформанси. Проблемот со групното едноумие може да се поправи преку обука на членовите на тимот да станат ефективни учесници во процесот на донесување одлуки.

Иако кохезивноста е посакувана карактеристика на тимовите, оние тимови кои се премногу кохезивни може да се станат извор на конфликт за други тимови. Тие може да станат толку кохезивни, при што членовите наликуваат едни на други, со минимална надворешна интеракција или влијание, така што креираат потенцијал за значителни конфликти меѓу тимовите. Вработените имаат притисок да ги поддржуваат своите соработници во тимот и да ги постигнат тимските цели. Така, на пример, тимот во

производство може да посветува значителна енергија за создавање проблеми на маркетинг-тимот бидејќи маркетингот бара постојани промени во дизајнот на производот што за тимот во производство е невозможно или тешко да се постигне. Од лидерска гледна точка, ефективните тим-лидери наоѓаат начини да ги максимизираат предностите на тимовите и да ги минимизираат нивните слабости.

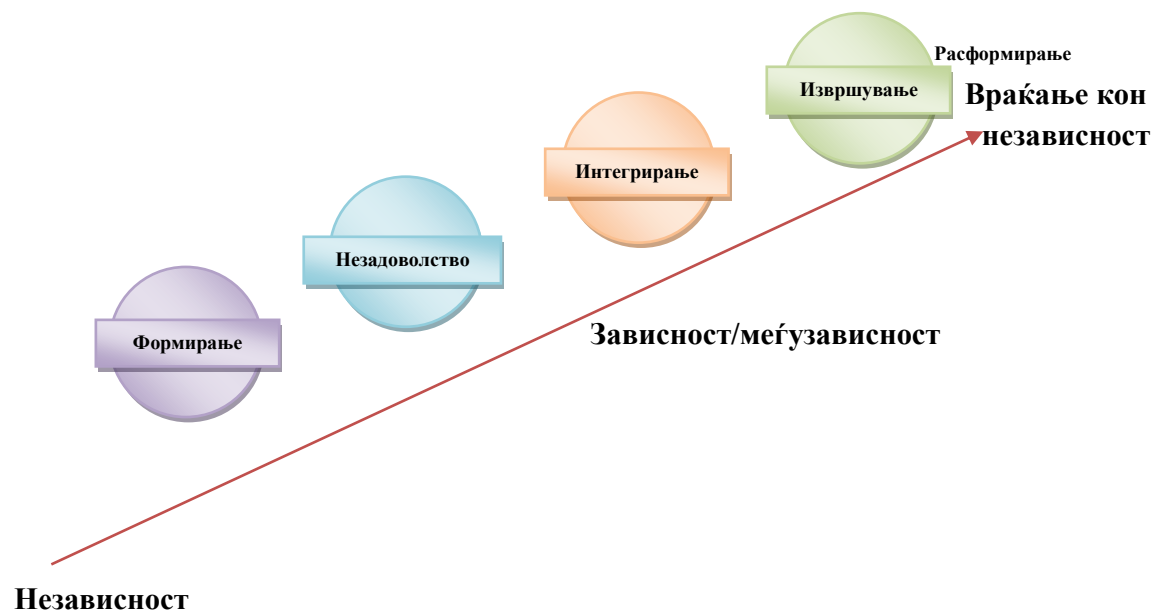
4.2.1. Фази во развој на тимот

Според најширокораспространетиот модел на американскиот организациски психолог Bruce Tuckman во 1965 година, базиран на неговите опсервации на групното однесување во различни окружувања, постојат четири основни фази во евалуацијата на групата и формирањето на тимот, и тоа: фаза на формирање, незадоволство, интегрирање и извршување. Но, подоцна моделот е надополнет од страна на Tuckman, со петтата, односно финална фаза, наречена расформирање. Исто како што луѓето поминуваат низ фази на развој како детство, адолесценција и полнолетство, така и групата, но за многу пократко време. Според оваа теорија, со цел успешно да ја води групата, лидерот треба да употребува различни стилови на лидерство со текот на времето. Обично, на почетокот лидерот има раководен стил, потоа се јавува во улога на тренер, а подоцна, кога групата ќе преземе поголема моќ и одговорност, тогаш се менува во делегатор. Иако истражувањата не потврдуваат дека ова е очигледно како што групата се развива, познавањето и следењето на овие чекори може да помогне тимовите да бидат поефективни. На пример, доколку групите не ја поминат навремено фазата на незадоволство, обично се навраќаат на неа кон крајот на развојот за да обрнат внимание на неразрешените прашања. Друг пример за валидноста на моделот на развојот на групата ги вклучува групите кои посветуваат повеќе време за подобро запознавање и за социјализирање на членовите меѓу себе во фазата на формирање. Кога ова се случува, групите се соочуваат подобро со идните предизвици бидејќи членовите имаат подобро разбирање на меѓусебните потреби.

Според Kreitner et al, 2007, моделот на петте фази во развој на тимот е прикажан на Сликата 4.1 и покажува како индивидуите се откажуваат од дел од својата независност како што се придружуваат и учествуваат во тимот. Различните фази во развојот на тимот не се исти во однос на времетраење и на интензитет. На пример, фазата на незадоволство

може и речиси да не се појави, а може и да биде неверојатно долга, во зависност од јасноста на целта и од посветеноста и зрелоста на членовите.

Слика 4.1. Пет фази во развојот на тимот



Извор: Kreitner, R., Kinicky, A. (1992), *Organizational Behavior*, Boston Homewood: Irwin Inc., p.151

Индивидуални прашања:

Формирање – „Како се вклопувам во тимот?“

Незадоволство – „Која е мојата улога во тимот?“

Интегрирање – „Што очекуваат другите од мене да правам?“

Извршување – „Како можам најдобро да ја извршувам мојата улога?“

Расформирање – „Што е следно?“

Групни прашања:

Формирање – „Зошто сме тука?“

Незадоволство – „Зошто се расправаме околу тоа кој е одговорен за кои задачи?“

Интегрирање – „Може ли да се договориме за улогите и да работиме како тим?“

Извршување – „Може ли да ја извршуваме работата правилно?“

Расформирање – „Може ли да им помогнеме на членовите да ја преминат транзицијата?“

Формирање – Во фазата на формирање, групата првпат се соединува. Членовите може да се познаваат меѓусебно, а може и првпат да се среќаваат. Во секој случај, постои ниво на формалност, вознемиреност и некој степен на претпазливост бидејќи членовите на групата не се сигурни што следува. Дел од прашањата со кои членовите во групата се соочуваат за време на фазата на формирање се: „Дали ќе ме прифатат? Која ќе биде мојата улога? Кој има моќ? Поради големата неизвесност, членовите настојуваат да бидат учтиви, избегнуваат конфликт и набљудуваат. Тие се обидуваат да ги разберат правилата, без да бидат премногу чувствителни. Во оваа фаза, тие може да бидат прилично возбудени и оптимисти за задачите, а воедно и горделиви поради тоа што се одбрани да учествуваат во одредената група. Членовите на групата се обидуваат да постигнат неколку цели во оваа фаза. Прво, тие се обидуваат да се запознаат меѓусебно. Обично тоа го постигнуваат преку изнаоѓање заедничка основа. Членовите исто така ги истражуваат границите на групата за да определат кое однесување е прифатливо. Оваа фаза на испитување може да вклучува и тестирање на назначениот лидер или согледување дали лидерот од групата. Во оваа фаза, членовите на групата исто така истражуваат како групата ќе работи во однос на тоа што треба да се направи и кој ќе биде одговорен за секоја од задачите. Исто така, оваа фаза се карактеризира со дискусии во теорија за работите на кои треба групата да се посвети. Оваа фаза обично е временски кратка и опфаќа само неколку состаноци.

Незадоволство – Кога членовите на групата се чувствуваат доволно безбедни и вклучени, тие влегуваат во фазата на незадоволство. Учесниците се опуштаат, стануваат поприродни, ги отфрлаат маските во комуникацијата и веќе се впуштаат повеќе во аргументирање. Членовите на групата почнуваат да ја истражуваат својата моќ и влијание и честопати ја оградуваат својата територија преку диференцирање на себеси од другите членови на тимот, наместо да бараат заедничка основа. Во оваа фаза може да настанат и енергични дискусии кога членовите ги изнесуваат своите спротивставени гледишта и вредности или расправаат кои задачи треба да се извршат и кому ќе се доделат. Не е невообичаено членовите на групата да станат одбранбени, конкурентни или љубоморни. Тие може да заземаат страни или да започнат со формирање раздори во рамките на групата. Испрашувањата, дилемите и отпорот кон насоката од страна на лидерот се исто така многу честа појава во оваа фаза. Членовите се прашуваат и замислуваат околу следните прашања: „Зошто треба да го правам ова?“, Кој го дизајнираше овој проект?“ или „Зошто треба да го

слушам лидерот?“ Иако во оваа фаза не се остварува многу, членовите на групата стануваат поприморани додека ги искажуваат своите подлабоки мисли и чувства. Тие истражуваат дали може да бидат свои, да имаат моќ и воедно да бидат прифатени во тимот. За време на оваа хаотична фаза, се ослободува голем дел од креативната енергија која претходно била потисната, но потребни се вештини за групата да се придвижи од фаза на незадоволство до интегрирање. Во многу случаи, групата останува заглавена во фазата на незадоволство. Кога членовите на групата ќе откријат дека може да бидат свои и дека групата е способна да управува со разликите без да се растури, тогаш тие се подготвени да влезат во следната фаза, односно интегрирање.

Интегрирање – Оваа фаза ја обзема чувството на исполнетост дека групата опстанала. Членовите на тимот се охрабрани и се многу повеќе посветени еден кон друг и кон целта на тимот. Се чувствуваат енергично бидејќи знаат дека можат да се справат со предизвиците на работата, членовите на тимот во оваа фаза навистина се подготвени за работа. Тимот има поголема кохезија и меѓусоработка, членовите лесно ги воспоставуваат основните правила и норми и ги дефинираат работните процедури и цели. Тимот настојува заедно да ги носи позначајните одлуки, додека помалите одлуки се донесуваат индивидуално или во помали групи во рамките на тимот. Во оваа фаза, членовите се поотворени и поучливи еден кон друг и слободно си бараат меѓусебно помош, поддршка и фидбек. Тие може веќе да почнат да формираат пријателства и да си споделуваат лични информации. Во овој стадиум, лидерот треба да се стави во улога на фасилитатор преку лично повлекување и дозволување тимот да преземе поголема одговорност за својата цел. Бидејќи нивото на енергијата во тимот е високо, во оваа фаза е добро да се организира некој социјален или тим билдинг-настан.

Извршување – Поттикнати од чувството на заедничка визија и идентитет, тимот е подготвен да остварува извонредни резултати. Членовите се понезависни, работат индивидуално, разликите се почитуваат и членовите се чувствуваат како дел од една поголема целина. Во фазата на извршување, членовите во тимот не само што ги остваруваат резултатите туку и внимаваат на тоа како ги извршуваат работите. Тие си поставуваат прашања од типот на „Дали нашите оперативни процедури се најпродуктивни и најквалитетни?“, „Дали имаме соодветни средства за надминување на разликите што настануваат за да може да ги избегнеме деструктивните конфликти?“, „Дали се поврзуваме

и комуницираме меѓусебно на начин кој ја унапредува динамиката на тимот и ни помага да ги оствариме своите цели?“, „Како може да се развијам како личност за да бидам поефективен?“. Во оваа фаза групата е созреана, покомпетентна, автономна и прониклива. Лидерот на тимот може веќе да заземе улога на тренер и да им помогне на членовите да ги развиваат своите вештини и лидерство.

Расформирање – Како што тимот се формира и се развива, така и доаѓа до својот крај. На пример, многу групи или тимови кои се формираат во организацијата се ориентирани кон проекти и нивната природа е привремена. Од друга страна, работната група или тимот може да се распушти и како резултат на организациско реструктурирање. Овие завршетоци на постоењето на тимовите предизвикуваат мешани чувства кај членовите, односно комбинација од чувство на победа, тага и несигурност за она што следува. За оние кои сакаат рутина и се врзуваат со другите членови на тимот, оваа транзиција може да биде многу предизвикувачка. Лидерите на тимовите, како и членовите треба да бидат одмерени, претпазливи и чувствителни при справувањето со овие завршетоци. Најдобар начин да се заврши со тимот е доколку се посвети време за сумирање („Како помина сè?, Што научивме?“), членовите да си оддадат меѓусебно признание и благодарност и да си ја честитаат доброзавршената работа (Bauer, Erdogan, 2012, p.415).

4.2.2. Карактеристики на ефективните тимови

Според McGregor, 1960, карактеристики на ефективните тимови кои добро функционираат и остваруваат одлични резултати се следниве:

- Атмосферата е релаксирана, комфорна и неформална;
- Членовите во тимот добро ги разбираат и ги прифаќаат задачите;
- Членовите активно се слушаат меѓу себе и учествуваат во дискусии поврзани со задачите;
- Луѓето ги искажуваат своите чувства и идеи;
- Постојат конфликти и несогласувања, но тие се насочени кон идеите или методите, а не кон личностите;
- Тимот е запознаен и свесен за своите активности и функции;

- Одлуките обично се донесуваат со консензус, а не со мнозинско гласање;
- Кога се одлучува за активностите, членовите јасно ги определуваат и ги прифаќаат задачите.

Ефективни тимови се оние кои ги остваруваат своите цели во поглед на квалитет, продуктивност, профитабилност, задоволство и посветеност на вработените, како и временски рокови. Така што, ефективноста во тимот се дефинира преку три компоненти: (1) извршување на задачите – степен до кој производите или услугите на тимот ги задоволуваат потребите и очекувањата на оние кои ги употребуваат или ги користат; (2) тимски процеси – степен до кој членовите во тимот комуницираат или се однесуваат на начин кој му овозможува на тимот да работи подобро со текот на времето; и (3) индивидуално задоволство – степен до кој тимското искуство повеќе ги задоволува отколку што ги фрустрира членовите во тимот. Оваа дефиниција содржи голем број резултати од перформансите кои се користат како основа за процена на ефективноста на тимот. Тие се иновација/прилагодување, ефикасност, квалитет и задоволство на вработените. Иновативни или лесноприспособливи тимови се оние кои имаат способност брзо да реагираат на потребите и на промените во окружувањето со креативни решенија. Квалитетот се однесува на способноста на тимот да остварува одлични резултати со помалку ресурси и да ги надминува очекувањата на купувачите. Задоволството ја мери способноста на тимот да ја одржува посветеноста на вработените и ентузијазмот за вложување тимски напор не само преку остварување на целите на тимот, туку и преку задоволување на личните потреби на членовите.

Тимовите варираат во однос на нивната ефективност. Некои се ефективни, а некои не. Оттука произлегува очигледното прашање: „Што е тоа што го прави еден тим повеќе или помалку успешен?“ Во литературата ефективноста на тимот се опишува како функција на надворешни и внатрешни фактори: фактори поврзани со задачите, тимот и организацискиот дизајн, фактори на окружувањето, внатрешните и надворешните процеси и психолошки карактеристики на членовите на тимот. Некои автори ја поврзуваат ефективноста со внатрешните процеси во тимот, и тоа: лидерството во тимот, меѓузависноста на членовите и тимската кохезија (потенцијалот на тимот). Но, секако, и организацискиот контекст и внатрешните тимски процеси се фактори кои придонесуваат за

определување на ефективност на тимот. Спознатието што е она што го прави тимот ефективен е од огромно значење за лидерите во организацијата. Клучни фактори кои влијаат на ефективност на тимот се: тимските норми, лидерството во тимот, тимската кохезија и меѓузависност, составот на тимот, структурата на тимот и поддршката од организацијата (Lussier, Achua, 2007, p.254).

4.2.3. Комуникација и улоги во тимот

Секој тим треба да има членови кои ќе извршуваат различни улоги во тимот. Добар пример за тоа е формирањето фудбалски тим. Успешниот фудбалски тим треба да има брзи и вешти напаѓачи кои ќе го напаѓаат спротивниот тим и ќе дадат гол. Исто така треба да има добри играчи на средината на теренот кои ќе ја поставуваат стратегијата на играта преку предавање на топката на најсоодветниот играч. Тимот потребно е да има и добри одбранбени играчи, како и голман за да одврати на нападот на противникот. Комбинацијата на сите овие улоги прави успешен тим.

Работниот тим исто така треба да има баланс од членови со разни вештини. Еден од највлијателните модели за идентификување на потребните улоги во тимот е креиран од Belbin, кој препознава девет различни улоги (Belbin, 1996: 122):

- Креативец – Креативен, имагинативен и добар при решавање тешки проблеми. Слабоста на овие членови од тимот е тоа што, додека се окупираат со размислување, ги игнорираат деталите.
- Истражувач на ресурси – Екстровертен, добар во комуникација и изнаоѓање што е потребно за извршување на задачите и ефективен во искористување можности. Овие личности настојуваат да бидат преголеми оптимисти и можат да бидат големи ентузијасти и обично губат интерес штом нивниот ентузијазам ќе замре.
- Координатор – Самоуверен, добар при донесување одлуки, делегирање, но може да биде манипулативен.

- Иницијатор – Динамични личности кои сакаат предизвици и можат да напредуваат кога се соочуваат со пречки. Но, тие исто така можат да ги предизвикаат и емотивно да ги повредат другите.
- Набљудувач/контролор – Стратегиски и трезвени личности кои се вешти во правење добри процени. Овие луѓе може да бидат многу критични и да ги убијат ентузијазмот и инспирациите на другите.
- Тимски работник – Пријатен карактер, отворен за соработка, партиципативен и добар слушател. Но, овие личности може да бидат колебливи и лесно под влијание на други.
- Извршител – Доверлив, дисциплиниран, ефикасен, добар во претворањето идеи во практични решенија. Тие можат да бидат нефлексибилни и бавни во прилагодувањето на промените.
- Довршител – Загрижен, совесен, бара грешки. Тие често се грижат и може да бидат ситничари.
- Специјалист – Самоиницијативни, одлучни личности кои имаат информации и знаење кога е потребно. Но, тие може да се занесат со формалности и да не ја видат големата слика.

Членовите во тимот немаат постојано една единствена улога. Вработените настојуваат да извршуваат различни улоги, според природата на проектот. Членовите исто така може да извршат и повеќекратни улоги во зависност од перформансите на другите и од потребата за постигнување тимски цели. Сепак, има луѓе кои обично играат слични улоги во зависност од нивниот карактер и личноста. На пример, за една срамежлива личност би претставувало тешкотија да ја извршува улогата на координатор.

4.2.4. Техники и методи за работа во тимови

Постојат многу техники и методи за работа во тимови кои се користат за генерирање идеи, поттикнување на креативноста на тимот, донесување одлуки, решавање проблеми итн. Според Augim 2013, конкурентската предност на претпријатијата во голема мера зависи од нивната способност да ги извлечат идеите од вработените и да ја поддржуваат и да ја одржуваат креативноста во работната средина. Некои од почесто употребуваните техники за генерирање идеи во тимовите се: бура на идеи – Brainstorming, номинална групна техника, техниката на Delphi и други.

Техниката Brainstorming подразбира процес на групно генерирање идеи, кој има систематски пристап и следи четири правила, и тоа: не дозволува критикување на идеите, поддржува слобода на изразување, промовира квантитет на идеите, бара комбинација и унапредување. Целта на оваа техника е да ги охрабри луѓето слободно да размислуваат, да даваат предлози и да генерираат што поголем број идеи преку поттикнување асоцијации. Основната претпоставка е дека постои можност за генерирање голем број идеи поради тоа што личноста е изложена на стимулативно размислување, користејќи ги личното искуство, знаење, флексибилност за развивање разни пермутации и комбинации и капацитетот за спроведување правилни селекции. Овој метод иницијално го нагласува квантитетот на идеи, оставајќи ја процената за квалитетот на идеите за понатамошните фази. Предноста на овој метод е тоа што овозможува да се откриваат идеи без задржување бидејќи резултатот не е перманентен. Бурата на идеи им овозможува на тимовите да ги соберат сите размислувања од членовите.

Номиналната групна техника е варијација на процесот на brainstorming и подразбира генерирање алтернативни решенија за проблемите во тимовите. Оваа техника се состои од два дела: прво, генерирање идеи, а потоа дискутирање на идеите. Во првиот дел, секој член ги запишува своите идеи, и притоа членовите не комуницираат додека ги запишуваат идеите. Потоа секој член на тимот ја презентира својата идеја. Во вториот дел се развива дискусија и лидерот ги прашува членовите за коментари и за мислења за секоја идеја. Во оваа фаза може и да се дополнуваат идеите. Кога завршува коментирањето, секој член на тимот ги запишува и ги рангира идеите кои смета дека се најдобри.

Делфи методот се користи за истражување на мислењата на експертите, при што експертите ги ревидираат идеите на другите. Во оваа техника, прво се избира група експерти, а потоа тимот подготвува прашалници на одредена тема. Тимот ги испраќа прашалниците до експертите и секој член анонимно ги одговара истите. Потоа тимот ги прегледува и статистички ги сумира добиените одговори од експертите и уште еднаш подготвува прашалници врз база на одговорите на експертите и повторно ги дистрибуира заедно со сумираните податоци од експертите, сè додека тимот не постигне консензус.

Несомнено многу организации се потпираат на протокот на идеи од менаџментот и вработените со цел да ја задржат својата конкурентност. Иако повеќето организации имаат многу креативни вработени, немаат развиено формални процеси и алатки за поттикнување и користење на креативниот потенцијал. Затоа од големо значење е организациите да ги инкорпорираат овие процеси во своето работење за развој и за поддршка на креативноста.

4.2.5. Потенцијални проблеми и конфликти во тимот

Конфликтите се неизбежна појава кога двајца или повеќе луѓе работат заедно. Конфликтите и аргументите може да бидат позитивни и негативни. Конфликтите се позитивни кога резултираат со генерирање голем број идеи, стимулираат иновација и креативност и водат до подобри решенија. Конфликтите може да бидат негативни кога водат до тензија во тимот, зголемена фрустрација, конфузија и до понизок квалитет и продуктивност. Разлики постојат во секоја организација и тие разлики се предност на организациите кои научиле како да управуваат со конфликтите. Конфликтите мора да се управуваат во рамките на тимот. Нефункционалните конфликти може да се минимизираат доколку постои свесност за тоа дека разлики постојат во секоја организација, конфликтите може да бидат позитивни, согласноста може да биде негативна (групно размислување) и конфликтите може да се контролираат.

Иако управувањето со конфликтите преку одржување и развивање тимска работа е константен предизвик за тимот, понекогаш конфликтите треба да бидат решени директно. Процесот на активности за управување со конфликти подразбира:

- Признавање на конфликтот;
- Преземање одговорност за конфликтот од страна на тимот;

- Појаснување на конфликтот и барање решение;
- Изнаоѓање заедничка основа за согласност и несогласност;
- Развивање план за разрешување на конфликтот.

Конфликтите може да произлезат и од јазот меѓу одредените улоги како што се дефинирани преку нормите и индивидуалните реакции на улогите. Нејаснотиите околу улогите произлегуваат кога на вработениот не му е јасно што е тоа што се очекува од него. Нејасните описи на работните места, некомплетните насоки и задачи од страна на менаџерот и неискуството придонесуваат до појава на нејаснотии околу улогите. Тие нејаснотии може да влијаат на способноста на личноста да функционира ефективно во тимот. Исто така, конфликт околу улогите настанува и кога од вработениот или од членот на тимот се бара да изврши некои конфликтни задачи или да изврши некоја задача која е во конфликт со неговите лични вредности. Во тимовите, можностите за појава на конфликти поради улогите се зголемуваат, посебно кога тимот се впушта во неетичко или асоцијално однесување и кога членовите на тимот нагласуваат едни норми, додека лидерот и правилата на формалната организација други (Luthans, 2011).

4.3. Ефекти од тимско работење

Тимовите имаат најголем придонес за организациите кога членовите ги запоставуваат индивидуалните интереси за сметка на заедницата. Причината за една компанија да креира тимови е кога ќе направи преглед на позитивните бенефити кои произлегуваат од окружувањето базирано на тимови како подобрени перформанси, бенефити за вработените, намалени трошоци и организациски подобрувања (Griffin, Moorhead, 2014, p.269).

4.3.1 Подобрени резултати

Подобрените перформанси може да бидат во разни форми, вклучувајќи зголемена продуктивност, квалитет и услуга кон клиенти. Работата во тимови им овозможува на вработените да го избегнат залудно потрошениот напор, да ги намалат грешките, да одговорот подобро на клиентите, резултирајќи со поголем резултат за секоја единица

вложен напор од страна на вработените. Овие подобрувања резултираат од здружувањето на индивидуалните напори на нов начин и од континуираното настојување за подобрување во корист на тимот. На пример, фабриката на „General Electric“ во Северна Каролина имаше 20% зголемување на продуктивноста по имплементацијата на тимовите. „K Shoes“ објави 19% зголемување на продуктивноста и значителни намалувања на дефектите во процесот на производство по примената на тимовите во организацијата.

4.3.2 Корист за вработените

Вработените во тимско окружување настојуваат да имаат бенефит, исто колку и организацијата. Обично, помладите вработени се помалку задоволни од нивната работа и од организацијата, имаат пониско ниво на почит кон авторитетот и кон надредените, и сакаат да добиваат повеќе од онаа плата која им следува. Тимовите овозможуваат чувство на самоконтрола, достоинство, идентификација со работата, чувство на вредност и исполнетост којашто ја посакуваат вработените. Наместо да се потпираат на традиционалниот хиерархиски систем базиран на менаџерот, тимовите им овозможуваат на вработените слобода да се развиваат и да се здобијат со меѓусебна почит преку управување со тимовите, донесување одлуки за нивната работа и правење разлики во околината. Како резултат на тоа, вработените имаат подобар живот на работното место, помалку стрес и подобри резултати.

4.3.3. Намалени трошоци

Како што тимовите ги намалуваат отпадните материјали, грешките, барањата за надоместоци на вработените, отсуствата на вработените и обртот на вработените, организациите кои се базираат на тимови прикажуваат значајно намалување на трошоците. Членовите на тимот се чувствуваат дека имаат влијание во резултатите, сакаат да дадат придонес бидејќи се чувствуваат вреднувано, посветени се кон својот тим и не сакаат да го разочараат. „Wilson Sporting Goods“ објави заштеда од 10 милиони долари годишно во период од пет години благодарение на тимовите. „Colgate Palmolive“ објави екстремно

ниско ниво на обрт на вработени – повеќе од 90% од техничарите се задржуваат по пет години – штом организацијата ќе се промени кон пристап базиран на тимови.

4.3.4. Други организациски бенефити

Другите унапредувања за организациите кои се промениле од хиерархиски базирана раководна култура до тимски базирана култура вклучуваат иновација, креативност и флексибилност. Примената на тимови може да ги елиминира непотребните бирократски слоеви и да ја израмни хиерархијата во големите организации. Вработените се чувствуваат поблиски до врвниот менаџмент. Вработените кои сметаат дека напорите што ги вложуваат се важни е поверојатно дека ќе дадат значаен придонес. Исто така, тимското окружување постојано ги предизвикува тимовите да воведуваат иновации и креативно да решаваат проблеми. Доколку стариот начин не функционира, тимовите слободно го напуштаат и развиваат нов начин. Со зголемување на глобалната конкуренција, организациите мораат постојано да се прилагодуваат за да бидат во тек со промените. Тимовите овозможуваат флексибилност за брза реакција. Еден од тимовите на „Motorola“ ја предизвика постојната политика на врвниот менаџмент во однос на инспекции од добавувачите, со напор да го намали времетраењето на циклусот и да ја подобри испораката на клучните делови. По неколку обиди, менаџментот на крај му дозволи на тимот да го промени системот и да ги искористи бенефитите. Понекогаш организациските унапредувања и мерки за прилагодување не функционираат како што било планирано и организациите мора повторно да се прилагодуваат.

4.4. Трошоци на тимовите

Трошоците од тимовите се во делот на тешкотиите на организацијата да се промени во организација базирана на тимови. Менаџерите изразуваат фрустрација и збунетост околу нивните нови улоги на тренери и фасилитатори, особено доколку ги развивале своите менаџерски вештини во традиционалната хиерархиска менаџмент-филозофија. Исто така и вработените не се чувствуваат убаво во текот на промената кон тимска култура.

Некои од вработените во техничка поддршка сметаат дека нивната работа е во опасност бидејќи тимовите преземаат голем дел од техничката работа.

Друг трошок поврзан со тимовите е бавноста на процесот на цел развој на тимот. Потребно е долго време за тимот да го помине целиот циклус на развој и да се развие во зрел, ефикасен и ефективен тим. Доколку врвниот менаџмент е нетрпелив поради бавниот развој на тимот, тимовите може да се распуштат, враќајќи ја организацијата во нејзината хиерархиска форма со значителни загуби за вработените, менаџерите и за целокупната организација.

Веројатно најопасниот трошок е предвременото напуштање на промената кон тимски базирана организација. Доколку врвниот менаџмент е нетрпелив околу процесот на промената во тимови и го скрати процесот, не дозволувајќи на тимовите целосно да се развијат и да ги искористат своите бенефити, тогаш целата работа на вработените и на менаџерите е залудна. Како резултат на тоа, довербата на вработените во менаџментот и во оние кои донесуваат одлуки може да се изгуби. Загубите во продуктивноста и во ефикасноста е многу тешко да се надоместат. Токму затоа, менаџментот треба да е целосно посветен пред да иницира промена кон тимски базирана организација.

4.5. Видови тимови

Во организациите денес се појавуваат многу различни типови на тимови. Некои се создаваат самостојно во организациите кои поддржуваат различни типови на партиципативни менаџмент-програми. Други се развиваат формално по предлог на менаџментот. Според Griffin, Moorhead (2014) и Robbins, Judge (2013), најчестите типови на тимови кои се јавуваат во организациите се: кругови на квалитет, работни тимови, менаџмент-тимови, тимови за развој на производ, тимови за решавање проблеми, самоуправувачки тимови, меѓуфункционални тимови и виртуелни тимови.

Кругови на квалитет

Круговите на квалитет се мали групи вработени од иста област на работа кои редовно се состануваат (обично неделно или месечно) за да дискутираат и за да предложат

решенија за одредени проблеми на работното место. Овие тимови првпат се појавиле во американските организации и нивната популарност дошла до израз во осумдесеттите години како одговор на зголемената конкуренција од страна на јапонските организации. Круговите на квалитет оствариле успех во намалување на преработките и дефектите во многу производствени погони. Тие функционираат како надополнување на традиционалната менаџмент-структура и релативно постојани. Улогата на круговите на квалитет е да ги истражуваат различните проблеми поврзани со квалитетот кои може да настанат на работното место. Тие не ги заменуваат работните тимови и не носат одлуки за тоа како треба да се извршува работата, туку само даваат предлози за подобар квалитет во работата.

Работни тимови

Работните тимови настојуваат да бидат постојани како круговите на квалитет, да функционираат како тимови за поддршка, но тие се всушност тимовите кои ја извршуваат секојдневната работа. Наместо да истражуваат одредени проблеми, да ги оценуваат алтернативите и да предлагаат решенија или промени, работниот тим ја извршува тековната дневна работа на одделот. Разликата помеѓу традиционалната работна група и тимот е тоа што тимот има авторитет да донесува одлуки како ќе ја извршува работата, по кој редослед и од страна на кого. Кога тимот одлучува како ќе ја организира и ќе ја извршува работата, станува самоуправувачки тим.

Менаџмент-тимови

Менаџмент-тимовите се состојат од менаџери од различни области кои координираат работни тимови. Тие се релативно постојани бидејќи нивната работа не завршува по реализацијата на одреден проект или по решавањето одреден проблем. Менаџмент-тимовите мора да се фокусираат на тимовите кои имаат најголемо влијание на целокупните перформанси на организацијата. Примарната задача на менаџмент-тимовите е да ги водат и да ги советуваат другите тимови да станат самоуправувачки преку

донесување одлуки во рамките на тимот. Другата најважна задача на менаџмент-тимовите е да ја координираат работата меѓу работните тимови кои меѓусебно зависат едни од други.

Тимови за развој на производ

Тимовите за развој на производ се комбинација од работни тимови и тимови за решавање проблеми кои креираат дизајн за производи или услуги што ќе ги задоволат потребите на купувачите. Тие се слични на тимовите за решавање проблеми бидејќи кога производот ќе биде целосно развиен или произведен, може да се распуштат. Како што глобалната конкуренција и потребата за обработка на електронски информации се зголемуваат, така и компаниите речиси во секоја индустрија се борат да го намалат времето потребно за развој на производ. Потребите на пазарот за брзи промени и за нови дизајни водат до многубројни проблеми со кои се соочуваат тимовите за развој на производи. Најголемите проблеми поврзани со слаба комуникација и со лоша координација на процесите за развој на производ може да се надминат со креирање самоуправувачки, меѓуфункционални тимови за развој на производ.

Тимови за решавање проблеми

Тимовите за решавање проблеми се привремени тимови кои настануваат за да се решат одредени проблеми во организацијата. Тимовите може да користат различни методи за решавање на проблемот. По решавањето на проблемот, тимовите обично се распуштаат, овозможувајќи им на членовите да се вратат на својата тековна работа. Тимовите за решавање проблеми со високи перформанси се обично меѓуфункционални тимови, односно имаат членови од различни функционални области во организацијата. Тимовите за управување со кризи се тимови кои се формираат само при постоењето на одредена криза во организацијата и обично се состојат од вработени во различни области. Тимовите за решавање проблеми се тимови кои даваат препораки и предлози што треба други да ги имплементираат.

Меѓуфункционални тимови

Меѓуфункционалните тимови подразбираат вработени од исто хиерархиско ниво но различни работни области кои се соединуваат за да извршат некоја задача. Така, на пример, „Starbucks“ формирал тим од вработени во производство, односи со јавност, глобални комуникации и маркетинг за да го развие брендот на инстант-кафе. Предлозите на тимот резултираа со профитабилен производ со ниски трошоци за производство и за дистрибуција, промовиран преку интегрирана стратегија од повеќе аспекти.

Меѓуфункционалните тимови се ефективни алатки што им овозможуваат на вработените од различни области да разменуваат информации, да развиваат идеи, да решаваат проблеми и да координираат комплексни проекти. Овие тимови не се лесни за управување. Потребно е подолго време да ги поминат фазите на развој бидејќи членовите треба да научат да работат со различност и со комплексност. Исто така, потребно е време да се изгради доверба и тимска работа, посебно меѓу луѓе со различно потекло, со различни искуства и перспективи.

Виртуелни тимови

Виртуелните тимови се тимови кои користат компјутерска технологија да ги соединат членовите кои се физички дисперзирани за да остварат одредена заедничка цел. Тие соработуваат на интернет – користејќи разни комуникациски алатки, мрежи на комуникација, видеоконференции или е-маил кореспонденција. Иако виртуелните тимови функционираат на далечина, поради развојот на технологијата тие се сеприсутни и влијателни. Виртуелните тимови се соочуваат со специјални предизвици. Тие може да имаат тешкотии поради недостигот на директни социјални односи и директна интеракција меѓу членовите. Истражувањата покажуваат дека виртуелните тимови се подобри во споделување уникатни информации, но целокупно разменуваат помалку информации од другите тимови. За виртуелните тимови да бидат ефективни, менаџментот треба да се осигури дека меѓу членовите има воспоставено доверба, развојот на тимот внимателно се следи и напорот и резултатите на тимот се претставени во организацијата.

4.6. Потребa за градење тимови

Зошто луѓето се формираат во групи и тимови и зошто имаат толку голема потреба од нив? Главната причина е тоа што луѓето во основа се социјални битија. Тие имаат потреба за припадност, посветеност и за идентитет. Тимовите им овозможуваат чувство на припаѓање и на откривање на себеси.

Доколку ги земеме предвид случувањата по победата на еден спортски тим на националното првенство, навивачите го вложуваат својот сопствен имиџ на перформансите на некој друг. Оние коишто навиваат за тимот кој победил се воодушевуваат и продажбата на маици, капи и дресови со логото на тимот вртоглаво се зголемува. Додека, пак, оние кои навиваат за тимот што изгубил се чувствуваат тажно, обесхрабрено, па дури и засрамено. Нашата тенденција да чувствуваме лична гордост или навреда за остварувањата на некој тим се објаснува со теоријата за социјален идентитет.

Теоријата за социјален идентитет предлага дека луѓето имаат емоционални реакции за неуспехот или успехот на нивниот тим бидејќи нивната самодоверба се поврзува со перформансите на тимот. Кога тимот остварува добро, лицето се чувствува убаво и неговата самодоверба расте. Кога тимот нема добри резултати, лицето се чувствува лошо или може и да го одбие тој дел од својот идентитет. Социјалните идентитети им помагаат на луѓето да ја намалат несигурноста околу тоа кои се и што треба да прават.

Луѓето развиваат многу идентитети во текот на своите животи. Може да се дефинираат и да се идентификуваат со организацијата каде што работат, градот каде што живеат, професијата, религијата, националноста или полот. Така, на пример, Американец кој живее во Рим е многу свесен за својот национален идентитет, но доколку би се селел од еден во друг град на територијата на САД, не би ни размислувал многу за својот национален идентитет.

Социјалните идентитети ни помагаат да разбереме кои сме и каде припаѓаме во однос на луѓето околу нас, но тие имаат и негативна страна. Фаворизирањето во групата значи дека ги гледаме луѓето во нашата група како подобри од другите, и луѓето кои не се во нашата група како сите исти. Тоа води кон стереотипизирање. Кога луѓето развиваат социјален идентитет? Неколку карактеристики го прават социјалниот идентитет важен за личноста:

- Сличноста – Се подразбира дека луѓето кои имаат исти вредности или карактеристики како другите членови во нивната организација имаат повисоко ниво на групна идентификација. Демографските сличности може исто така да водат кон посилна идентификација за нововработените, додека оние кои се демографски поразлични може да имаат тешкотија да се идентификуваат со групата како целина.
- Специфичност – Луѓето е поверојатно да забележуваат идентитети кои покажуваат како се различни од други групи. Во едно истражување, испитаниците се идентификувале повеќе со оние во нивниот работен тим отколку со оние со кои имаат заеднички или ретки демографски карактеристики. Така, на пример, правници кои работат во суд (каде што сите имаат правен факултет) се идентификуваат со својата организација, додека правници кои работат во други полиња, на пример, компании од прехранбена, текстилна, автомобилска индустрија или градежништво (каде што да се биде правник е специфична карактеристика) се идентификуваат со својата професија.
- Статус – Бидејќи луѓето ги користат своите идентитети да се дефинираат себеси и да ја зголемат самодовербата, тие сакаат да се поврзуваат себеси со групи кои имаат висок статус. Така, на пример, дипломирани студенти од престижни универзитети гледаат на секој начин да ги истакнат своите врски со факултетот каде што учеле. Од друга страна, пак, луѓето не сакаат да се идентификуваат со организација со понизок статус и поверојатно е дека би се откажале од неа со цел да го остават тој идентитет зад себе.
- Намалување на несигурноста – Членството во одредена група им помага на луѓето да разберат кои се и каде припаѓаат во светот. Едно истражување покажува дека креирањето една спин-оф компанија поттикнува прашања за тоа како вработените треба да развијат уникатен идентитет што кореспондира повеќе до одделот во кој ќе припаѓаат. Според истражувањето, менаџерите работеле за да дефинираат и да комуницираат идеализиран идентитет за новата организација, но потоа увиделе дека вработените се збунети (Robbins, Judge, 2013, p.272).

4.7. Вештини и компоненти корисни во градењето ефективни тимови

Фасилитаторите кои асистираат во развојот на ефективните тимови треба да поседуваат широк дијапазон на вештини вклучувајќи консултациски вештини (дијагностицирање, договарање, дизајнирање промена), интерперсонални вештини (градење доверба, подучување и слушање), истражувачки вештини (планирање и спроведување истражување и процена на резултати) и презентациски вештини (јавен говор и подготовка на извештаи). Исто така дополнителни клучни вештини за успех кои треба да ги поседуваат тим-лидерите и членовите на тимот се консултирање со процесот и фидбек. Консултирање на процесот е збир на активности кои помагаат на другите да се фокусираат на тоа што се случува тековно околу нив. Консултаторите на процесот поставуваат прашања дизајнирани за да им помогнат на другите да ги идентификуваат проблемите. Исто така на членовите на тимот им е потребен фидбек за да имаат корисни податоци врз база на кои ќе донесуваат одлуки. Фидбекот ги охрабрува да разберат како се перципирани од страна на другите во тимот и да преземат корективни акции (Newstrom, 2007).

Многу истражувања и студии се обидуваат да ги идентификуваат факторите поврзани со ефективноста на тимот. Според Robbins и Judge, на Сликата 4.2 се сумирани елементите кои го прават тимот да биде ефективен. Иако тимовите се разликуваат во формата и во структурата, моделот ги генерализира тимовите, но не се обврзува ригидно дека може да се примени на сите. Клучните компоненти на ефективните тимови може да ги поделиме во три општи категории. Прво се ресурсите и другите влијанија кои го прават тимот ефективен. Втората категорија се однесува на составот на тимот. И третата, односно варијаблите на процесот во рамките на тимот се елементи кои влијаат на ефективноста. Според овој модел, ефективноста опфаќа објективни мерки на продуктивноста на тимот, оценувања од страна на менаџерите на перформансите на тимот и вкупни мерки за задоволството на членовите.

Слика 4.2 Модел на ефективност на тимот



Извор: Robbins S. P., Judge T. A. (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, Prentice Hall, p.313

Контекст - Фактори кои определуваат дали тимовите ќе бидат успешни

Четириите најзначајни фактори поврзани со перформансите на тимот се соодветни ресурси, ефективно лидерство, клима на доверба, оценување на перформансите и систем за наградување кој ги одразува придонесите на тимот.

Соодветни ресурси – Тимовите се дел од системот на организацијата, секој работен тим се потпира на ресурси однадвор. Недостигот на ресурси директно ја намалува способноста на тимот да ја извршува ефективно својата работа и да ги постигне своите цели. Според едно истражување, при земање предвид на 13 фактори поврзани со перформансите на тимот, најважната карактеристика на ефективниот работен тим е

поддршката која ја добива од организацијата. Оваа поддршка опфаќа навремени информации, соодветна опрема, соодветен персонал, охрабрување и административна поддршка.

Лидерство и структура – Тимовите не можат да функционираат доколку не се согласат околу тоа кој што ќе прави и не се осигурат дека сите членови ќе ја поделат работата. Согласноста околу специфичностите на работата и како тие заеднички се вклопуваат да ги интегрираат индивидуалните вештини бара лидерство и структура или од менаџментот или од самите членови на тимот. Во самоуправувачките тимови, членовите на тимот преземаат голем дел од активностите на менаџерите. Тогаш работата на менаџерот станува управување на тимот од надвор. Лидерството е особено важно за системите со повеќе тимови, во кои различни тимови ги координираат своите напори за да остварат посакувана цел. Лидерите ги овластуваат тимовите преку делегирање одговорности и тие ја играат улогата на фасилитатор, обезбедувајќи ги тимовите да работат заедно, а не едни против други. Тимовите кои воспоставуваат заедничко лидерство преку ефективно делегирање се поефективни од тимовите со традиционална лидерска структура.

Клима на доверба – Членовите на ефективните тимови си веруваат меѓусебно. Тие исто така покажуваат доверба кон своите лидери. Меѓусебната доверба меѓу членовите на тимот овозможува соработка, ја намалува потребата за меѓусебно следење на однесувањето и ги поврзува членовите преку верувањето дека другите во тимот нема да ги искористат. Членовите во тимот е поверојатно да преземаат ризици и да се внесат емотивно доколку сметаат дека може да им веруваат на другите во тимот. Довербата е исто така основа и за лидерството. Таа му овозможува на тимот да ги прифати и да се посвети на целите и на насоките на лидерот.

Оценување на перформансите и системи за наградување – Како може да се натераат членовите на тимот да бидат индивидуално и заеднички одговорни? Оценувањето на индивидуалните перформанси и наградувањето може да го попречат развојот на тимовите со високи перформанси. Затоа, во прилог на оценувањето и наградувањето на вработените за нивните индивидуални придонеси, менаџментот треба да ги промени традиционалните индивидуални оценки на перформансите и да се фокусира на хибридни системи кои ги препознаваат индивидуалните членови за своите исклучителни придонеси и ги наградуваат целите тимови за позитивните резултати. Групните оценки, поделбата на профитот и

добивката, групните бонуси и сл. може да го поттикнат тимот да вложува повеќе напор и да ја зголемат неговата посветеност (Robbins, Judge, 2013, p.312).

Состав на тимот

Категоријата состав на тимот вклучува варијабли кои се однесуваат на тоа како тимот треба да биде екипиран – способностите и карактеристиките на членовите на тимот, распределбата на улоги, различности, големината на тимот и преференциите на членовите за тимска работа.

Способностите на членовите – Дел од перформансите на тимот зависат од знаењата, вештините и од способностите на индивидуалните членови. Перформансите на тимот не се само збир на индивидуалните способности на членовите. Но, овие способности ги поставуваат границите до кои членовите може да дојдат и колку ефективно тие може да извршуваат во тимот. Истражувањата откриваат некои погледи во составот на тимот и перформансите. Прво, кога задачата опфаќа значително умствено размислување, односно некој комплексен проблем, тимовите со појаки способности – составени од поинтелигентни членови – покажуваат подобри резултати од тимовите со послаби способности, особено кога обемот на работа е еднаков. Тимовите со појаки способности исто така полесно се прилагодуваат на промените и поефективно можат да го применат своето знаење на новите проблеми. Исто така и способноста на тим-лидерот е важна. Интелигентните тим-лидери може да им помогнат на помалку интелигентните членови во тимот кога тие имаат проблем со некоја задача. Но, од друга страна, пак, помалку интелигентниот лидер може да го неутрализира ефектот на тимот со високи способности.

Карактерот на членовите – Карактерот значително влијае на индивидуалното однесување на вработените. Тимовите кои имаат членови кои се отворени кон искуства остваруваат подобри резултати од другите. А, од друга страна, тимовите кои имаат еден или повеќе незгодни членови остваруваат полоши резултати. Истражувањата ни покажуваат зошто карактеристиките на личноста се важни за тимовите. Совесните луѓе даваат поддршка на другите членови во тимот и тие имаат способност да проценат кога нивната поддршка е навистина потребна. Една студија покажува дека специфични однесувања како лична организираност, ориентација кон постигнување и истрајност се

поврзани карактеристики со повисоки нивоа на перформанси на тимот. Отворените членови во тимот подобро комуницираат меѓусебно и произведуваат повеќе идеи, што ги прави овие тимови покреативни и поиновативни.

Распределба на улоги – Тимовите имаат различни потреби и членовите треба да бидат селектирани за да ги пополнат сите барани улоги. Тимовите со поголемо искуство и со повеќе вештини остваруваат подобро од другите. Затоа, искуството и вештините на оние кои ги имаат клучните улоги и извршуваат поголем дел од работата во тимот се особено важни. Со други зборови, најспособните, најискусните и најсовесните вработени треба да ги имаат најважните улоги во тимот. За да се зголеми можноста дека членовите на тимот ќе функционираат добро заедно, треба да се одберат членовите според нивните силни страни и да се распределат работните задачи кои одговараат на стиловите на членовите.

Разновидност на членовите – Степенот до кој членовите на работната единица (група, тим, сектор) споделуваат заеднички демографски карактеристики како возраст, пол, националност, ниво на образование или години искуство во организацијата е предмет на организациската демографија. Организациската демографија покажува дека карактеристиките како возраст или датум на вработување може да ни помогнат да го предвидиме обртот на вработените. Според логиката, обртот на вработени би бил поголем меѓу оние вработени со поразлични искуства бидејќи комуникацијата меѓу нив е потешка и конфликтот е поверојатен. Зголемеиот конфликт предизвикува поголема веројатност кај вработените да ја напуштат работата. Соодветното лидерство може да ги подобри перформансите на диверзифицираните тимови. Кога лидерите обезбедуваат инспиративна заедничка цел за членовите со различен тип на образование и на знаење, тимовите се многу креативни.

Големина на тимовите – Повеќето експерти се сложуваат дека одржувањето на тимовите помали е клучно за подобрување на тимската ефективност. Генерално, најнеефективните тимови имаат пет до девет членови. Експертите советуваат да се користи најмалиот број луѓе кои можат да ја извршат задачата. Но, честопати, менаџерите грешат преку формирање преголеми тимови. Потребни се само четири до пет членови за да се добие разновидност на ставови и на вештини, додека проблемите со координација се зголемуваат прогресивно со додавањето нови членови во тимот. Кога тимовите имаат вишок членови, кохезивноста и заедничката одговорност опаѓаат и повеќе луѓе потешко

комуницираат. Членовите на големи тимови имаат тешкотии да се координираат меѓусебно, посебно под притисок од време. Доколку природно некоја работа единица е поголема, за да се постигне тимски напор, треба да се подели групата во помали тимови.

Преференции на членовите – Не секој вработен е тимски играч. Доколку имаат опција, многу вработени би одбрале да не учествуваат во тим. Кога луѓето што преферираат да работат сами се наложени да бидат дел од тим, тоа е директна закана за моралот на тимот и за индивидуалното задоволство на членот. Според тоа, кога ги селектираат членовите во тимот, менаџерите треба да ги земат предвид индивидуалните преференции заедно со способностите, карактерот и со вештините. Тимовите со високи перформанси се составени од луѓе кои преферираат да работат како дел од група (Robbins, Judge, 2013, p.312).

Тимски процеси

Последната категорија поврзана со ефикасноста на тимот е варијабла на процеси како посветеноста на членовите кон заедничка цел, воспоставување специфични тимски цели, тимска моќ, управувано ниво на конфликт и минимизирано социјално провлекување. Овие се многу важни за поголеми тимови и за тимови кои се меѓузависни.

Заедничка цел – Ефективните тимови почнуваат со работа преку анализирање на мисијата на тимот, развивање на целите за остварување на таа мисија и креирање стратегии за остварување на целите. Тимовите кои постојано подобро извршуваат имаат воспоставено јасна претстава за тоа што треба да се направи и како. Членовите на успешните тимови вложуваат многу време и напор за дискутирање, формирање и за согласување околу целта која им припаѓа на сите како тим, и индивидуално. Заедничката цел, кога е прифатена од страна на тимот, овозможува насока и водење на тимот. Така што, особено значајно е сите вработени во тимот да се залагаат за истата цел.

Специфични цели – Успешните тимови ја преведуваат својата заедничка цел во специфични, мерливи и реални цели за извршување. Специфичните цели ја олеснуваат јасната комуникација. Тие исто така им помагаат на тимовите да го одржат својот фокус на добивање на резултатите. Тешките, но остварливи цели ги зголемуваат перформансите на тимот.

Тимска моќ – Ефективните тимови имаат доверба во себе, тие веруваат дека можат да успеат. Тоа е познато како тимска моќ. Тимовите кои биле успешни, имаат силни верувања за остварување иден успех, што ги мотивира да работат понапорно. Како може менаџментот да ја зголеми тимската моќ? Тоа може да го направи на два начини, да му помогне на тимот да остварува мали успеси кои ќе му ја зголемат самодовербата и да им овозможи на членовите од тимот обука за унапредување на нивните технички и интерперсонални вештини. Колку подобри вештини имаат членовите на тимот, толку полесно ќе изградат самодоверба и ќе развијат способност да ја оправдаат истата.

Нивоа на конфликт – Конфликтите во тимот не се секогаш лоши. Конфликтите во односите – базирани на меѓусебни некомпатибилности, тензија и непријателство кон другите – се речиси секогаш нефункционални. Но, кога тимот извршува нерутински активности, несогласувањата околу содржината на задачите поттикнува дискусија, промовира критичка процена на проблемите и опциите и може да води до подобри одлуки во тимот. Една студија спроведена во Кина заклучува дека средните нивоа на конфликт околу задачите за време на иницијалните фази на остварување на перформансите на тимот биле позитивно поврзани со креативноста на тимот, додека ниските и високите нивоа на конфликт околу задачите биле негативно поврзани со перформансите на тимот. Со други зборови, и премногу и премалку несогласувања околу тоа како треба тимот иницијално да ја извршува креативната задача може да им наштетат на перформансите. Начинот на кој конфликтите се решаваат исто така прави разлика помеѓу ефективните и неефективните тимови. Според истражувањата, ефективните тимови ги разрешуваат конфликтите преку експлицитно дискутирање за прашањата, додека неефективните тимови имаат конфликти повеќе фокусирани на личностите и работите коишто биле кажани.

Социјално провлекување – Кога придонесот на секој член од тимот не е јасно видлив, индивидуите имаат тенденција да го намалат својот напор. Социјалното провлекување ја покажува загубата на процесот од користењето на тимовите. Ефективните тимови ја поткопуваат оваа тенденција преку доделување индивидуална и групна одговорност на членовите за целта на тимот. Затоа, членовите треба да бидат јасни околу тоа за што се индивидуално одговорни и за што се групно одговорни во тимот (Robbins, Judge, 2013, p.312).

4.8. Самоуправувачки тимови

За разлика од тимовите за решавање проблеми кои само даваат препораки, самоуправувачките тимови не само што решаваат проблеми туку имплементираат решенија и преземаат одговорност за резултатите. Самоуправувачките тимови се групи на вработени (обично 10-15 луѓе) кои извршуваат меѓусебно поврзани или меѓузависни работни задачи и преземаат одговорности од своите претходни супервизори. Обично овие задачи опфаќаат планирање и организирање на работата, доделување задачи на членовите, донесување одлуки околу извршувањето, преземање активности околу решавањето на проблемите и работење со добавувачите и со клиентите. Самоуправувачките тимови дури може и сами да ги селектираат членовите и да ги оценуваат перформансите. Но, истражувањата покажуваат дека ефективноста на самоуправувачките тимови не е позитивна при појава на конфликти. Обично самоуправувачките тимови не знаат добро да управуваат со конфликтите.

4.9 Имплементација на тимови во организацијата

Имплементирањето на тимовите во организацијата не е лесно, потребна е напорна работа, време, обука и трпение. Менувањето од традиционална организациска структура во тимски базирана структура е како која било друга организациска промена. Тоа е комплетна културна промена за организацијата. Вообичаено, организацијата е хиерархиски дизајнирана да овозможи јасна насока и контрола. Сепак, многу организации треба да бидат способни да реагираат брзо на динамично окружување. Тимските процедури вештачки наметнати на постојните процеси се рецепт за неуспех. Постојат неколку основни елементи карактеристични за организациска промена во тимскибазирана структура (Griffin, Moorhead, 2014, p.276).

4.9.1. Планирање на промената

Промената во тимскибазирана организација бара многу анализа и планирање пред спроведување, одлуката не може да се донесе веднаш и брзо да се имплементира. Тоа е толку драстично менување од традиционална хиерархија и ориентација кон авторитет и контрола, што предуслов се значајно планирање, подготовка и обука. Планирањето всушност опфаќа две фази, прво, водење до одлуката за менување кон тимскибазиран пристап и, второ, додека трае подготовката за имплементација.

Донесување одлука – Пред да се донесе одлуката, топ-менаџментот треба да воспостави лидерство за промена, да развие комитет за управување, да спроведе студија на изводливост и потоа да ја донесе одлуката за спроведување. Топ-менаџментот мора да се погрижи дека тимската култура е конзистентна со стратегијата. Честопати, лидерството за промена го спроведува генералниот менаџер или некој друг менаџер од топ-менаџментот. Без оглед на позицијата, личноста која ја води промената треба да (1) има силно верување дека вработените сакаат да бидат одговорни за својата работа, да биде способен да ја демонстрира филозофијата на тимот; (3) да ја искаже доследно визијата на окружувањето на тимот; и (4) да има креативности и авторитет да ги надминува препреките кои се појавуваат.

Лидерот на промената треба да состави комитет за управување за да ја измери подготвеноста на организацијата за тимско окружување и да ја води низ процесот на планирање и подготовка за промена. Комитетот за управување може да биде од различна големина, од двајца до десет луѓе кои се влијателни и ги познаваат работата и организацијата. Членовите може да бидат менаџери на оддели, претставници на единици, претставници од човечки ресурси и вработени на оперативно ниво. Работата на комитетот за управување вклучува посета на места кои може да бидат кандидати за употреба на работни тимови, посета на моментално успешни работни тимови, собирање податоци и анализа, дискретни дискусии и проценување и одлучување дали да се користи консултант за време на процесот на промената.

Студијата на изводливост е неопходна пред донесување одлука за употреба на тимови. Комитетот за управување треба да знае дали работните процеси се спроведливи за

тимска работа, дали вработените имаат волја и способност да работат во тимско окружување, дали менаџерите на единиците кои треба да се конвертираат имаат волја да учат и да го применат менаџмент-стилот потребен за да функционира тимската работа, дали организациската структура и култура се подготвени да се прилагодат на тимскибазирана организација, дали пазарот за производите или услугите расте или е стабилен да го прими зголемениот капацитет на производство кој тимот го нуди и дали заедницата ќе даде поддршка на новите тимови. Без одговори на овие прашања, менаџментот единствено верува и се надева дека тимовите ќе функционираат – и може да се определи за многу изненадувања кои може да го осудат напорот. Откако е воспоставено лидерството, основан комитетот за управување, спроведена студијата за изводливост, одлуката за спроведување може да се донесе. Комитетот и топ-менаџментот треба да одлучат заедно дали ќе одат понатаму доколку условите се добри. Од друга страна, доколку студијата за изводливост отвора прашања околу тоа дали организациската единица е подготвена, комитетот може да одлучи да ја одложи имплементацијата додека не се променат вработените, организациската структура, и организациските политики или додека не се подобрат пазарните услови. Комитетот може исто така да одлучи да воведат обука и модернизација за вработените и за менаџерите во единицата во фаза на подготовката за подоцнежна имплементација.

Подготовка за имплементација – Кога ќе се донесе одлуката за промена во тимскибазирана организација, има многу работи кои треба да се направат пред да се започне со имплементација. Подготовката се состои од следните пет чекори: појаснување на мисијата, избор на место за првите работни тимови, подготовка на тимот за дизајн, планирање трансфер на авторитетот и скицирање воведен план. Изјавата за мисија е едноставно израз на целта која ги сумира долгорочните бенефити кои компанијата се надева да ги добие со менувањето во тимско окружување. Таа мора да е конзистентна со стратегијата на организацијата како што поставува заеднички сет на претпоставки за директорите, менаџерите на средно ниво, вработените и тимовите. Во прилог таа ги поставува параметрите или границите до кои промената ќе настане. Таа може да ги идентификува кои оддели ќе бидат инволвирани или кои нивоа ќе бидат конвертирани во тимови. Изјавата за мисија се обидува да ја стимулира и да ја фокусира енергијата на оние луѓе кои треба да бидат вклучени во промената. Мисијата може да се фокусира на

континуирано унапредување, вклученост на вработените, зголемување на перформансите, конкуренција, задоволство на купувачите и придонеси кон општеството. Комитетот за управување треба да вклучи повеќе луѓе од различни области кои ќе овозможат остварување на промената. Кога мисијата ќе се воспостави, комитетот за управување треба да одлучи каде прво тимовите ќе се имплементираат. Изборот на првото место е клучно бидејќи тоа го одредува успехот на целата програма.

Најдобро место ќе биде она што ќе вклучува вработени од повеќе различни категории, каде што е можно унапредување на перформансите или постигнување на целите, во согласност со мисијата и каде што вработените ја прифаќаат идејата за употребата на тимови. Исто така се зема предвид и традицијата или историјата на постигнување успех, како и кадар кој е подготвен за обука, особено обука за интерперсонални вештини. Една производствена компанија го базирала изборот на местата за иницирање тимови не на овие критериуми, туку на желбата да ги награди менаџерите на успешните сектори или да ги поправи оние области кои имаат слаби перформанси. Според тоа, имплементацијата на тимовите во оваа компанија беше многу бавна и не многу успешна. Иницијалните места на имплементација на тимови мора исто да имаат и локален лидер на тимскиот концепт. Кога ќе се идентификуваат иницијалните места, комитетот за управување треба да го постави тимот кој ќе ги управува другите тимови. Тимот на дизајн е избрана група на вработени, супервизори и менаџери кои ќе се погрижат за вработените и за оперативните детали за да функционираат добро тимовите. Тимот на дизајн ги избира иницијалните членови на тимот, ги подготвува членовите и менаџерите за тимови, ги менува работните процеси за употреба во согласност со дизајнот на тимот, ја планира транзицијата од тековната состојба до новите самоуправувачки тимови. Тимот на дизајн обично ги поминува првите три месеци учејќи од комитетот за управување, посетувајќи ги местата каде што тимовите успешно се користат и поминувајќи значаен дел од времето во обуки. Определувањето на составот на тимовите е една од најважните одлуки кои тимот на дизајн треба да ги донесе. Планирањето на трансферот на авторитетот од менаџментот во тимовите е најважната фаза при планирање на имплементацијата. Тоа е најкарактеристичниот и најтешкиот дел од преминувањето во тимскибазирана организација. Тешко е бидејќи е многу различно од традиционалниот менаџмент-систем на хиерархиска организација. Тоа е постепен процес кој обично трае од

две до пет години. Тимовите мора да научат нови вештини и да донесуваат одлуки поврзани со нивната работа, за сето тоа е потребно време. Тоа е во основа културна промена за организацијата. Последната фаза од планирањето на имплементацијата е да се напише пробен план за иницијалните работни тимови. Нацрт-планот ја комбинира работата на комитетот за управување и комитетите за дизајн и станува примарен работен документ кој ја води работата на тимовите на дизајн и на првите работни тимови. Нацрт-планот има неколку функции, и тоа: (1) предлага процес за селекција на луѓе кои ќе бидат во првите тимови; (2) ги опишува улогите и одговорностите на сите луѓе кои ќе бидат опфатени (членови на тимот, тим-лидери, фасилитатори, тимови за поддршка, менаџери и топ-менаџмент); (3) објаснува кои обуки ќе бидат потребни за тимовите; (4) прецизно ги идентификува работните процеси кои ќе бидат вклучени; (5) опишува кои други организациски системи ќе бидат опфатени; и (6) поставува прелиминарен распоред за следните две до три години. Штом комитетот за управување и топ-менаџментот ќе го одобрат прелиминарниот план, организацијата е подготвена да започне со имплементацијата.

4.9.2. Фази на имплементација

Имплементацијата на самоуправувачките работни тимови е долг и тежок процес, кој често зазема две до пет години. Во текот на овој период, тимовите поминуваат низ неколку фази, иако овие фази не се секогаш видливи додека тимот поминува низ нив.

Фаза 1: Започнување Во фазата 1 членовите на тимот се селектираат и се подготвуваат за работа во тимови, така што тимовите да имаат највисоки шанси за остварување успех. Голем дел од обуките се информативни или обуки за запознавање, што испраќа порака дека топ-менаџментот е посветен на тимовите и дека тимовите не се експериментални. Комитетот за управување обично започнува со обуката од врвот и потоа информациите се пренесуваат надолу на членовите од тимот. Обуките ги содржат мотивите за преминување во тимскибазирана организација, како тимовите биле одбрани, како функционираат, улогите и одговорностите на тимовите, компензацијата и безбедноста на

работното место. Генерално, обуките ги опфаќаат техничките вештини потребни за работа во тимот, административните вештини потребни за тимот да функционира во организацијата и интерперсоналните вештини неопходни за работа со луѓе во тимот и во рамките на организацијата. Понекогаш интерперсоналните вештини се многу важни. Веројатно најважно е воспоставувањето на идејата дека тимовите се поинаку управувани. Разликата е во тоа што новите тимови се управуваат сами. Се идентификуваат границите на тимот и прелиминарниот план се прилагодува да одговара на конкретните тимски ситуации. Вработените обично чувствуваат дека многу се менува во првите месеци, ентузијазмот е висок и вработените се во позитивно исчекување. Перформансите на тимовите се зголемуваат во фазата на започнување поради иницијалниот ентузијазам за промени.

Фаза 2: Реалност и вознемирување По 6 до 9 месеци, членовите на тимот и менаџерите прикажуваат незадоволство и збунетост поради двосмисленостите во новата ситуација. За вработените, непознатите задачи, поголемата одговорност и грижата за безбедноста на работното место ја заменуваат надежта за можностите презентирани од новиот пристап. Сите подготовки и обуки, колку и да се важни, никогаш не се доволни да ги подготват вработените за реакцијата. Така, на пример, компанијата „Cummins Engine“ одржала многубројни подготвителни работилници, со цел да ги подготви вработените и менаџерите за тешкотиите кои следуваат, но резултатите покажале дека немало никаква корист од истите. Вработените на оваа компанија ги прикажале истите проблеми со вработените од други компании. Се препорачува да се изврши добро фаза 1 и потоа менаџерите да бидат присутни и да продолжат да работат на разјаснување на улогите и на одговорностите на сите вклучени и да го зајакнат позитивното однесување.

Некои менаџери прават грешка со тоа што ги оставаат тимовите комплетно сами, сметајќи дека целата идеја е да им дозволат на тимовите сами да се управуваат. Но, во реалноста менаџерите треба да бидат достапни, да им овозможат охрабрување на вработените, да ги следат перформансите во тимот, да бидат посредници меѓу тимовите, да помагаат на тимовите да ги добијат потребните ресурси, да ја поттикнуваат правилната комуникација и понекогаш да ги заштитуваат тимовите од оние кои сакаат да не успеат. Менаџерите исто така чувствуваат вознемиреност и збунетост. Промената која тие ја

поддржале резултира со повеќе работа за нив. И постои реална закана иницијално дека работата нема да се заврши, проектите нема да се комплетираат, или навраќање нема да бидат навремено доставени и дека тие ќе бидат обвинети за настанатите проблеми. Менаџерите исто така известуваат дека тие сè уште треба да интервенираат и да ги решаваат проблемите на тимовите бидејќи тимовите сè уште не знаат што прават.

Фаза 3: Тимови ориентирани кон лидерот Поради непријатноста и фрустрациите од претходната фаза, тимовите обично бараат систем кој е сличен на старата организациска структура која е центрирана околу менаџерот. Менаџерите учат за самонасочување и за лидерство во рамките на тимот и обично почнуваат да се фокусираат на еден лидер во тимот. Покрај тоа, тимот почнува да се смета самиот како единица, како што членовите учат да се управуваат сами. Менаџерите почнуваат да добиваат чувство за позитивните можности за организирање во тимовите и полесно се повлекуваат од секојдневните активности на единицата за да се фокусираат на стандардите, регулативите, системите и на ресурсите за тимот. Оваа фаза не е чекор назад во развојот на тимот – иако така изгледа – бидејќи развојот и потпирањето на еден лидер во рамките на тимот е оддалечување од фокусот на старите хиерархиски и традиционални линии на авторитет.

Комитетите за дизајн и управување треба да се осигурат за две работи во оваа фаза. Прво, треба да охрабрат развивање добри внатрешни тим-лидери. Новите лидери може да бидат назначени или од компанијата или од тимот. Топ-менаџментот некогаш сака да има дополнителна контрола преку назначување тим-лидери. Од друга страна, доколку лидерите назначени од страна на компанијата се поранешни менаџери, членовите на тимот не веруваат дека нешто е сменето во организацијата. Лидерите назначени од страна на тимот може да бидат проблем доколку не се соодветно обучени и ориентирани кон целите на тимот.

Доколку лидерот назначен од тимот е неефективен, тимот обично го препознава проблемот и ги прави потребните прилагодувања за тимот да се врати во форма. Друга можност за лидерство во тимот е систем на ротирање преку којшто позицијата се менува секој квартал, месец, недела или дури секој ден. Системот на ротирање поттикнува професионален развој на сите членови од тимот и ја зајакнува силата на тимот за самоуправување.

Втората важна работа во оваа фаза е да му се помогне на тимот да го развие своето чувство на идентитет. Посети за набљудување на активностите на искусните тимови може да бидат добар чекор за новоформираните тимови. Препознавањето на тимовите и индивидуите кои остваруваат добри перформанси е секогаш моќна алатка. Постојаните обуки за чекорите, алатките и техниките за решавање проблеми се задолжителни. Менаџерите треба да ги симнуваат можностите за решавање проблеми на ниво на тимот. Конечно, кога идентитетот на тимот ќе се развие, тимот се вклучува во социјални активности, употребува одредено име, лого и други алатки кои го покажуваат идентитетот. Овие алатки се сигурен знак дека тимот преминува во фаза 4.

Фаза 4: Цврстоформирани тимови Во четвртата фаза од имплементација на тимот, тимовите стануваат цврстоформирани до степен што нивниот внатрешен фокус може да биде штетен за другите тимови или за организацијата како целина. Овие тимови се исклучително сигурни во своите способности дека можат да прават сè. Тие решаваат проблеми, управуваат со својот распоред и ресурси и разрешуваат внатрешни конфликти. Но, комуникацијата со надворешните тимови почнува да се намалува, тимот ги прикрива членовите кои имаат послаби перформанси и ривалствата меѓу тимовите може да се влошат, водејќи кон нездрава конкуренција.

За да се избегнат опасностите од интензивната лојалност на тимот и изолацијата која настанува во фаза 4, менаџерите треба да се осигурат дека тимовите ќе продолжат да ги прават работите кои им овозможиле да се развијат дотука. Прво, тимовите треба да ги одржуваат каналите на комуникација со другите тимови отворени преку совети на ротирачки репрезентативци од тимовите кои ќе се среќаваат редовно за да дискутираат што функционира а што не, тимовите кои комуницираат и соработуваат со другите тимови треба да се наградуваат. Второ, менаџментот треба да обезбеди фидбек за перформансите преку терминалите или на редовни состаноци за фидбек, за да се достапни ажурирани информации за перформансите. Трето, тимовите треба да го следат претходноразвиениот план за пренесување на авторитетот и на одговорностите и да се осигурат дека сите членови во тимот добиваат обуки според планот за сите потребни вештини а функционирање на работата во тимот. До крајот на фаза 4, тимот треба да биде подготвен да преземе одговорност за да се управува сам.

Фаза 5: Самоуправувачки тимови Фазата 5 е завршниот резултат од месеци или години планирање и имплементација. Зрелите тимови ги остваруваат или ги надминуваат своите цели. Членовите на тимот преземаат одговорност за лидерски функции во тимот. Менаџерите и супервизорите не учествуваат во дневните активности на тимот, само планираат и овозможуваат советување за тимовите. Исто така, зрелите тимови се флексибилни – применуваат нови идеи за унапредување, ги прават потребните промени во улогите и задачите и прават сè што е потребно за да ги остварат стратегиските цели на организацијата. Иако тимовите се зрели и функционираат многу добро, неколку работи треба да се направат за да се одржат како такви. Прво и најважно, членовите и тимовите треба да ги продолжат своите обуки за унапредување на работните, тимските и интерперсоналните вештини. Второ, системите за поддршка треба постојано да се унапредуваат за да овозможуваат развој на тимот и на продуктивноста. Трето, тимовите секогаш треба да ги унапредуваат односите со своите внатрешни клиенти и добавувачи во рамките на организацијата. Партнерствата меѓу тимовите во организацијата може да им помогнат на внатрешните тимови да продолжат да ги задоволуваат потребите на надворешните клиенти.

4.10. Улогата на лидерот во однесувањето на тимовите

Иако целта на тимскибазираната организација е членовите на тимот да учествуваат во лидерството, улогата на лидерите има значајно влијание на перформансите на тимот. Ефективните тим-лидери ги охрабруваат нормите кои позитивно влијаат на целите на тимот, а ги менуваат оние кои имаат негативно влијание. Потребата за лидерство секогаш постои бидејќи сепак некој треба да преземе одговорност за резултатите на тимот. Ефективниот тим-лидер има друг пристап и начин на размислување од оние кои работат во традиционални организации каде што менаџерите ги донесуваат сите одлуки. Организациите базирани на тимови имаат потреба од лидери кои имаат знаење за тимските процеси и имаат способност за развој на продуктивен и ефективен тим. Доколку сакаат да имаат задоволни, продуктивни и лојални членови на тимот, лидерите на тимот мора да

бидат свесни дека не секој знае да биде тимски играч. Некои членови на тимот се огледуваат на лидерот и затоа многу е важно тој да го моделира она однесување кое го посакува од членовите на тимот. Со цел да го поттикнат развојот на тимот, лидерите треба да набљудуваат што се случува во тимот, да даваат придонес кога е потребно, да охрабруваат клима на дијалози, да ги претвораат пречките во можности и да го користат тимот како извор на знаење, вештини и идеи. Така што, ефективниот тим-лидер мора да биде прилагодлив и да може да игра различни улоги како менаџер, фасилитатор и подучувач.

Ефективниот тим-лидер потребно е да има развиени социјални вештини и да ги разбира луѓето. Според една студија, постојат четири димензии кои определуваат дали личноста има високо ниво на социјални вештини: влијание, интерперсонално фасилитирање, креативност и лидерство. Лидерите со високоразвиени социјални вештини имаат поголеми способности за остварување влијание, интерперсонални вештини и подобро се поврзуваат со членовите на тимот. Без ефективно лидерство, тимот може да скршне од својата насока, да се оддалечи од својата мисија или да се блокира од интерперсонален конфликт. Затоа лидерите имаат многу значајна улога во градењето на ефективните тимови. Пожртвуваното и самоувереното однесување на лидерите кои прават сз за тимот влијае позитивно на членовите на тимот и го зголемува нивото на продуктивност, ефективност и на тимска кохезија (Lussier, 2007).

ГЛАВА V – КУЛТУРНИТЕ ВРЕДНОСТИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА И РАЗВОЈОТ НА ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ

Во последната глава се обработуваат резултатите од спроведеното истражување во претпријатијата во Република Македонија во поглед на организациската култура и нејзиното влијание врз тимското работење. Истражувањето открива какви типови на организациска култура доминираат во претпријатијата во Република Македонија и како секоја од нив влијае на тимската работа меѓу вработените. Во рамките на ова истражување е разработен преглед на литературата, хипотези за тестирање, методологија на истражување, резултати и дискусија.

Предмет на емпириско истражување

Предмет на ова истражување е влијанието на организациската култура на тимската работа во организациите, односно промовирањето на вредности кои поттикнуваат тимска работа. Во оваа насока се нагласува потребата од промените во организациската култура во насока на поттикнување тимска работа помеѓу вработените во организациите. Со обработка на податоците добиени од емпириското истражување може да се извлечат повеќе заклучоци во однос на културата, тимската работа и нивната меѓузависност. Прво, резултатите можат да откријат кои типови организациска култура доминираат во претпријатијата во Р Македонија, во однос на четирите типови на организациска култура според категоризацијата на Cameron & Quinn, поточно: клан култура, адхократија, пазарна и хиерархиска организациска култура. Второ, како секој од овие типови на организациска култура влијае на нивото на тимската работа. Трето, дали промените во организациската култура се одразуваат на промени во нивото на тимското работење во организацијата. И, четврто, колку се промовира, односно во кој степен се практикува тимската работа во претпријатијата во Р Македонија.

Главен фокус во истражувањето се четирите емпириски модели на анализа кои ги идентификуваат врските и релациите помеѓу организациската култура и тимската работа од повеќе аспекти, и тоа: организациска култура која доминира моментално во претпријатието, организациска култура која е посакувана за претпријатието, како и од

аспект на моменталниот и посакуваниот степен на застапеност на четирите типови на организациска култура. Анализите од истражувањето се потпираат на засновани научнотеоретски елаборирања и емпириски согледувања на резултатите.

Согледувањата на резултатите даваат придонес од практичен аспект за менаџерите, кои можат да ги применуваат и да ги промовираат вредности од оној тип на култура кој поттикнува тимска работа, како начин за зголемување на тимската работа во претпријатијата.

Цели на емпириско истражување

Првата цел на истражувањето е да даде научен придонес кон спроведените истражувања во врска со организациската култура и тимската работа, при што ќе може да се изведат заклучоци што би овозможиле и практична примена.

Втората цел е да го анализира односот помеѓу промената на организациската култура и степенот на тимска работа, нивната меѓусебна поврзаност и релации.

Со постигнувањето на овие цели, односно по согледување на добиените резултати, се очекува да се влијае на поттикнување на понатамошни истражувања со оглед на тоа што резултатите даваат насока, а и концептот на организациска култура е неисцрпен предмет за истражување и генерирање нови резултати кои би можеле да дадат и дополнителен практичен придонес во претпријатијата.

Прашања за истражување

Според однапред дефинираните цели, ова истражување е дизајнирано да одговори на следните прашања:

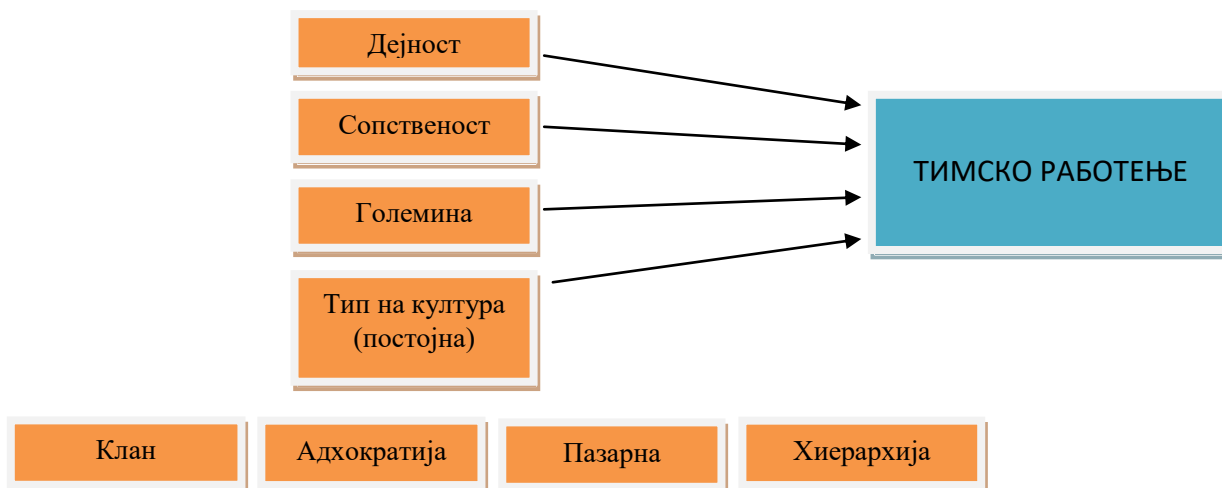
1. Кој тип на организациска култура моментално доминира во претпријатијата во Република Македонија и кој тип на организациска култура е посакуван од страна на вработените?
2. Дали, како и во колкав степен влијае типот на организациската култура на нивото на тимската работа во претпријатијата во Република Македонија?
3. Дали менувањето на организациската култура влијае на нивото на тимска работа во претпријатијата во Република Македонија?

Модели за тестирање хипотези

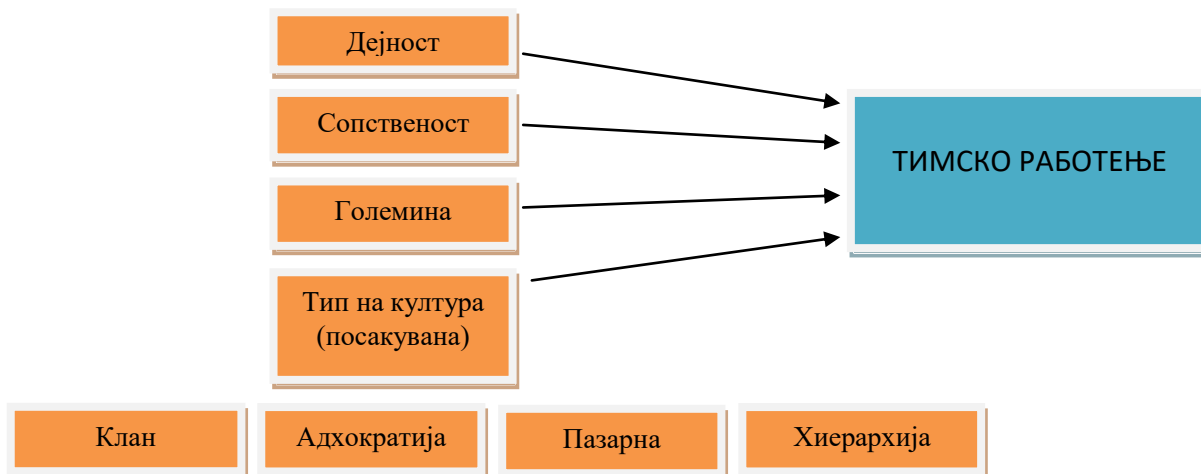
На Сликата 5.1. се прикажани четирите модели за тестирање на хипотезите кои го испитуваат влијанието на демографските фактори на испитуваните претпријатија во примерокот (дејност, сопственост и големина на претпријатието), како и типот на организациската култура (постојна и посакуваната) врз нивото, односно степенот на тимското работење во претпријатието.

Слика 5.1. Емпириски модели за истражување

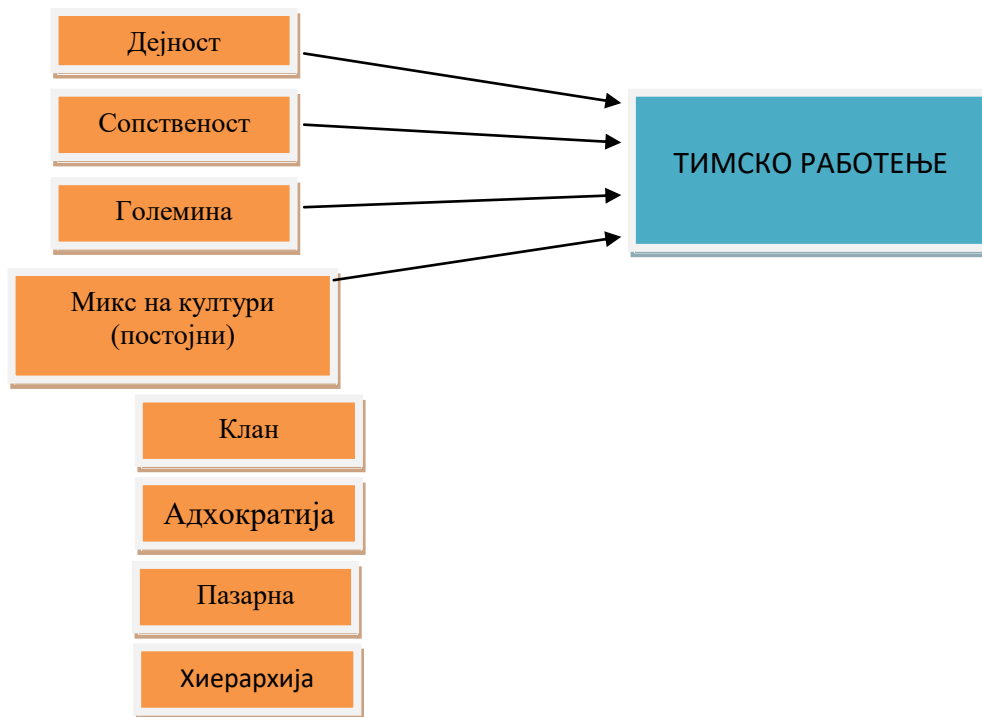
Модел 1 Влијание на типот на постојната култура на степенот на тимско работење



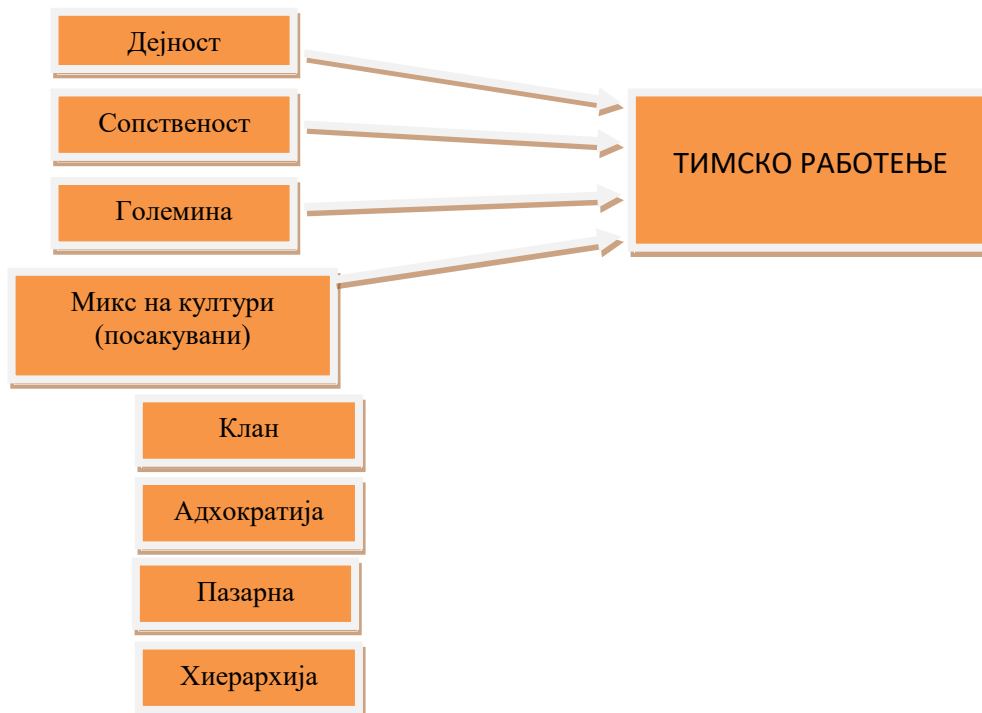
Модел 2 Влијание на типот на посакувана култура на степенот на тимско работење



Модел 3 Влијание на застапеноста на одреден тип постојна култура во вкупната организациска култура на степенот на тимско работење



Модел 4 Влијание на застапеноста на одреден тип посакуваната култура во вкупната организациска култура на степенот на тимско работење



Хипотези за тестирање

Иако според литературата постојат многубројни фактори кои влијаат на тимската работа во претпријатието, предмет на тестирање во ова истражување ќе бидат демографските фактори (дејност, сопственост и големина), типот на постојната култура која доминира во претпријатието, типот на посакувана култура, како и застапеноста на одреден тип постојана култура во вкупната организациска култура (клан, адхократија, пазарна и хиерархија). Во согласност со наведените фактори, од четирите модели произлегуваат следниве хипотези:

Модел 1

Хипотеза 1А: Видот на дејноста на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 1Б: Сопственоста на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 1В: Големината на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 1Г: Типот на постојната култура влијае на нивото на тимската работа.

Модел 2

Хипотеза 2А: Видот на дејноста на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 2Б: Сопственоста на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 2В: Големината на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 2Г: Типот на посакуваната култура влијае на нивото на тимската работа.

Модел 3

Хипотеза 3А: Видот на дејноста на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 3Б: Сопственоста на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 3В: Големината на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 3Г: Застапеноста на одреден тип постојна култура во вкупната организациска култура влијае на нивото на тимската работа.

Модел 4

Хипотеза 4А: Видот на дејноста на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 4Б: Сопственоста на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 4В: Големината на претпријатието влијае на нивото на тимската работа.

Хипотеза 4Г: Застапеноста на одреден тип посакувана култура во вкупната организациска култура влијае на нивото на тимската работа.

Методологија на истражување

Прибирање на податоци – За целта на ова истражување беше изработен анкетен прашалник за проценка на организациската култура и на тимската работа во претпријатијата. Најпрво беше испратена пилот-верзија до 5 вработени од претпријатија со различна дејност, сопственичка структура и големина според број на вработени. По финалните корекции и модификации, прашалниците беа дистрибуирани по случаен избор, дел лично предадени, а дел беа испратени преку електронска пошта и социјалните медиуми на избраните испитаници. Прашалниците беа дистрибуирани до вработени во претпријатија од различни демографски карактеристики.

Прашалникот се состои од три дела, и тоа: 1. Основни податоци за деловниот субјект; 2. Проценка на организациската култура и 3. Проценка на тимската работа во претпријатието. Првиот дел е наменет за идентификување на демографските карактеристики на претпријатијата односно дејност, мнозинска сопственост и големина на деловен субјект според број на вработени.

Вториот дел се потпира на инструментот за проценка на организациска култураOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) развиен од страна на Cameron и Quinn (1999). Тоа е валиден метод за испитување на организациската култура и нејзината потреба за промена. Инструментот OCAI се користи за различни цели и досега нашол примена во над 10 000 претпријатија во светот.

Преку прашалникот се проценува организациската култура преку идентификација на организацискиот микс од четирите типови на култура: клан, адхократија, пазарна и хиерархиска култура. Секоја организација има свој микс од овие четири типови на организациска култура. Прашалникот е валиден метод кој го покажува управувањето со промени. Овој инструмент за проценка на организациската култура се користи од 10 000 компании во светот.

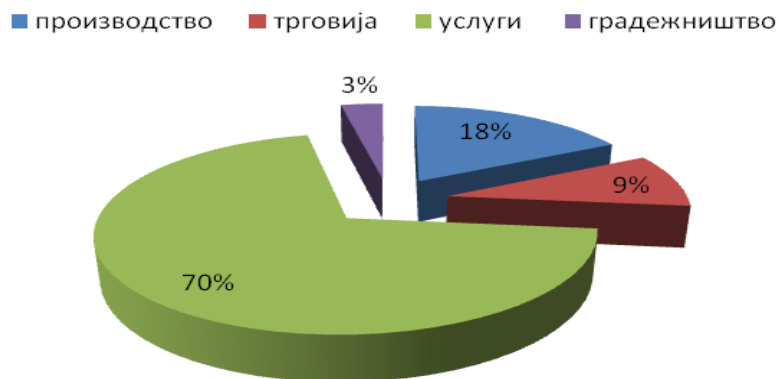
Прашалникот се пополнува на тој начин што треба да се поделат 100 поени меѓу четирите алтернативи кои кореспондираат со четирите типови на организациска култура, според моменталната состојба во организацијата. Овој метод го мери миксот или обемот до кој секоја од четирите типови на култура доминира во постојната организациска култура. Прашалникот се пополнува по втор пат, делејќи 100 поени меѓу истите четири алтернативи според тоа што испитаникот посакува да го види во својата организација, односно се мери желбата за промена.

Испитаниците прават процена на шест димензии во нивната организација: 1. Доминантни карактеристики, 2. Организациско лидерство, 3. Управување со вработени, 4. Организациска поврзаност, 5. Стратегиски приоритети и 6. Критериуми за успех.

И третиот дел од прашалникот опфаќа прашања во врска со тимското работење кои треба да се оценат од страна на испитаникот според неговата перцепција за организацијата, според петстепената Ликертова скала: сосема не се согласувам, не се согласувам, делумно се согласувам, се согласувам и сосема се согласувам

Примерок –. Од вкупно 165 собрани прашалници, 120 прашалници беа правилно пополнети, така што истите беа финално обработени и внесени за анализа и за испитување на податоците. Од аспект на дејноста на деловниот субјект, во согласност со интерпретираните податоци од пополнетите прашалници, во ова истражување учествувале 21 испитаник од производствени претпријатија, 11 испитаници од трговски претпријатија, 84 испитаници од услужни претпријатија и 4 испитаници од градежни претпријатија.

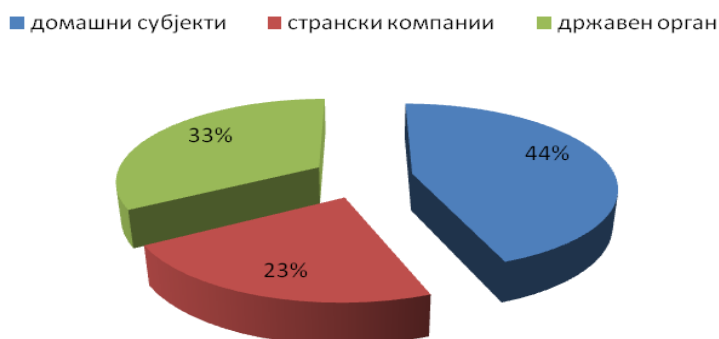
Графикон 5.1. Дејност на деловниот субјект



Извор: сопствено истражување

Во однос на мнозинската сопственост на деловниот субјект, во примерокот беа опфатени испитаници од следните категории: 44,17% од испитаниците се од претпријатија во мнозинска сопственост на домашните субјекти (53 испитаници), 22,50% од испитаниците работат во претпријатија во мнозинска сопственост на странско претпријатие (27 испитаници) и 33,33% од испитаниците се од јавни претпријатија или претпријатија во мнозинска сопственост на државен орган (40 испитаници). Оваа структура на примерокот овозможува да бидат опфатени испитаници од сите понудени категории на мнозинска структура, со цел да се утврди дали и мнозинската сопственост влијае на нивото на тимската работа во претпријатијата.

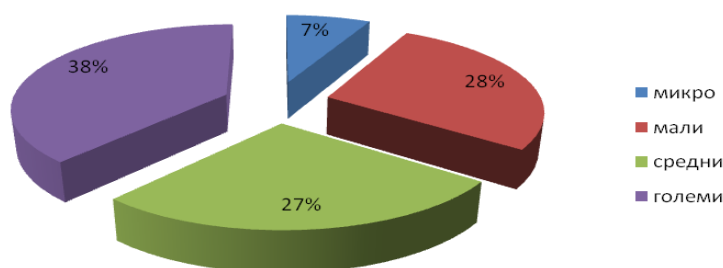
Графикон 5.2. Мнозинска сопственост на деловниот субјект



Извор: сопствено истражување

Во согласност со големината на деловен субјект според број на вработени, податоците покажуваат дека во истражувањето учествувале 9 испитаници од микропретпријатија, односно 7,50% од вкупните испитаници, 33 испитаници од мали претпријатија, односно 27,50% од вкупниот примерок, 32 испитаници од средни претпријатија, односно 26,67% од вкупните испитаници, и 46 испитаници од големи претпријатија, што претставува 38,33% од вкупниот примерок на испитување.

Графикон 5.3. Големина на деловниот субјект



Извор: сопствено истражување

Операционализација на променливите

Дејност на претпријатието – Со цел да се определи дали дејноста влијае на нивото на тимската работа во претпријатието, испитаниците имаа задача да одберат во која дејност работи нивното претпријатие. Понудени беа следните алтернативи: производство, трговија, услуги и градежништво.

Мнозинска сопственост – Како една од демографските карактеристики, во ова истражување се зема предвид и влијанието на мнозинската сопственост врз нивото на тимска работа во претпријатијата. Испитаниците имаа можност да одберат една од трите категории: претпријатие во мнозинска сопственост на домашни субјекти, претпријатие во мнозинска сопственост на странско претпријатие, јавно претпријатие или државен орган.

Големина на деловен субјект според број на вработени – За потребите на ова истражување, испитаниците имаа задача да ја селектираат големината на претпријатието каде што работат меѓу следните четири категории: микро, мало, средно и големо претпријатие.

Тип на култура (постојна) – Оваа променлива се однесува на типот на култура кој доминира во претпријатијата, според моменталната ситуација. Во зависност од одговорите на прашалникот, се одредува која е најзастапена култура во организацијата на испитаникот од можните четири организациски култури кои беа предмет на испитување: клан, адхократија, пазарна и хиерархиска култура.

Тип на култура (посакувана) – Оваа променлива се однесува на типот на култура кој испитаниците го посакуваат за нивната организација. Во зависност од одговорите на прашалникот, се одредува која е најпосакувана култура во организацијата на испитаникот од можните четири организациски култури кои беа предмет на испитување: клан култура, адхократија, пазарна и хиерархиска култура.

Застапеноста на одреден тип постојна култура во вкупната организациска култура – Се определува процентуално колку секој тип од овие култури е застапен во организацијата според перцепцијата на испитаникот.

Застапеноста на одреден тип посакувана култура во вкупната организациска култура – Го детерминира посакуваниот тип на организациска култура што испитаниците би сакале да го има во нивната организација изразен преку процент од секој од четирите типови на култура кои се предмет на истражување.

Тимската работа – Преку конкретни прашања кои го одредуваат нивото на тимската работа во организацијата, испитаниците ги изразија своите ставови во однос на работењето со користење на Ликертовата скала од 1-5. Целта е преку нивната перцепција да се направи процена на кое ниво е тимското работење во организацијата.

5.1. Согледување и анализа на културата и вредностите во македонските претпријатија

Литературата како и согледувањата и анализите од спроведените истражувања за организациската култура и вредностите се многу релевантни за менаџментот, како за приватните претпријатија така и за државните органи. Земајќи го предвид окружувањето кое рапидно се менува и постојаното анализирање на организациската ефективност, организациите сериозно се преиспитуваат и бараат начини како подобро да ги дефинираат и да ги остварат своите цели. По дефинирањето на целите, потребно е да се посвети внимание на типот на култура и вредностите кои се потребни за да се унапредат тие цели и да се обезбеди успешна имплементација на промените кои се важни за остварување на целите. Во литературата за организациската ефективност сè повеќе се нагласува важноста на културата за мотивирањето и за максимизирањето на вредноста на интелектуалните

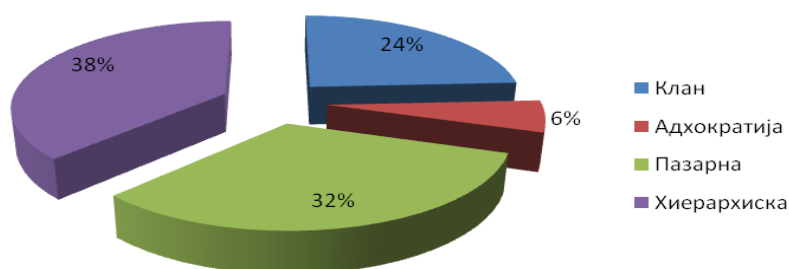
средства на организацијата, особено човековиот капитал. Литературата за организациската култура ги појаснува следните значајни аспекти за културата (1) културата е основна алатка за успешна организациска промена и за максимизирање на човековиот капитал, (2) управувањето со културата треба да биде клучна компетенција на менаџментот и (3) иако вистинската култура може да е неопходен услов за успех на организацијата, во никој случај не значи дека е доволен услов. Важен предизвик за менаџерите е да определат која е најефективна култура за нивната организација, кои вредности да ги промовираат и кога е потребно, како ефективно да ја променат организациската култура (Baker, 2002).

По спроведеното истражување и обработката на податоците од анкетниот прашалник со цел да се направи анализа на вредностите во македонските претпријатија, беше направена анализа на резултатите со помош на дескриптивна статистика.

Од добиените резултати се заклучува дека најдоминантна култура во организациите во Република Македонија е хиерархиската култура. Според одговорите, испитаниците се изјасниле на следниов начин:

- Клан култура – 29 испитаници (24,17% од вкупниот примерок);
- Адхократија – 7 испитаници (5,83% од вкупниот примерок);
- Пазарна култура – 39 испитаници (32,50% од вкупниот примерок);
- Хиерархиска култура – 45 испитаници (37,50% од вкупниот примерок).

Графикон 5.4. Тип на култура (постојна)

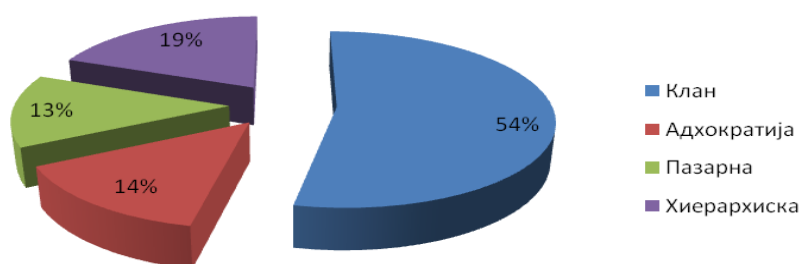


Извор: сопствено истражување

Според добиените одговори, најзастапена посакувана култура во претпријатијата во Р Македонија е клан културата. Испитаниците во однос на посакуваната култура се изјасниле вака:

- Клан култура – 64 испитаници (53,33% од вкупниот број испитаници);
- Адхократија – 17 испитаници (14,17% од вкупниот број испитаници);
- Пазарна култура – 16 испитаници (13,33% од вкупниот број испитаници);
- Хиерархиска култура – 23 испитаници (19,17% од вкупниот број испитаници).

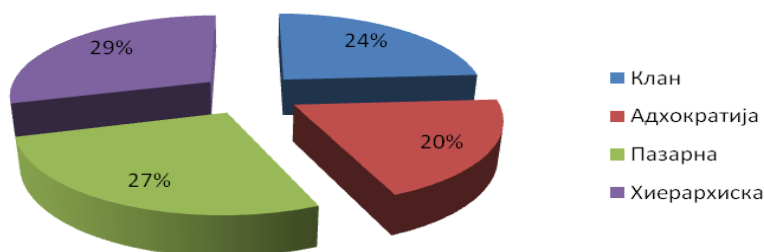
Графикон 5.5. Посакувана култура



Извор: сопствено истражување

Просечните вредности на процентуална застапеност на секој тип на култура од сите испитаници се следниве: клан (сега) – 23,99%; адхократија (сега) – 19,62%; пазарна (сега) – 27,02% и хиерархиска (сега) – 29,32%.

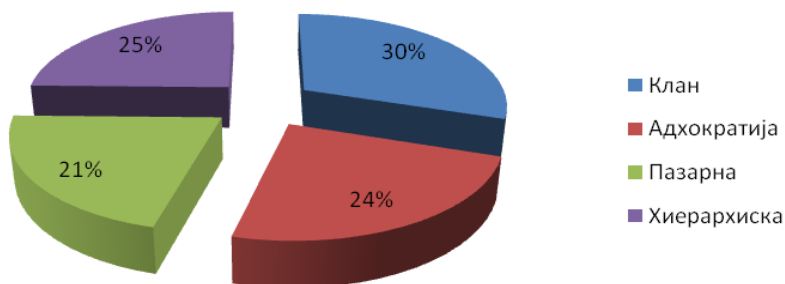
Графикон 5.6. Просечна застапеност на сите типови култура (постојна)



Извор: сопствено истражување

Просечните вредности на процентуална застапеност на секој тип на култура од сите испитаници се следниве: клан (посакувана) – 30,16%; адхократија (посакувана) – 23,91%; пазарна (посакувана) – 21,36% и хиерархиска (посакувана) – 24,73%.

Графикон 5.7. Просечна застапеност на сите типови култура (посакувана)



Извор: сопствено истражување

Просечната вредност на резултатите од вкупно 120 испитаници кои зедоа учество во истражувањето прикажува дека нивото на тимската работа во организациите во Р Македонија е 3,42 на скала од 1 до 5.

5.1.1. Организациските вредности во приватниот сектор

Во согласност со направените анализи од истражувањето, во приватниот сектор има застапеност од сите четири типови на организациска култура. Процентуалната застапеност на одделните типови на организациска култура во приватните претпријатија може да се изрази на следниов начин:

- Клан култура – 23 претпријатија, односно 28,75%;
- Адхократија – 6 претпријатија, односно 7,50%;
- Пазарна – 31 претпријатие, односно 38,75%;
- Хиерархија – 20 претпријатија, односно 25,00%.

Графикон 5.8. Типови на организациска култура во приватниот сектор



Извор: сопствено истражување

Според Графиконот 5.8., најзастапена култура во приватниот сектор е пазарната култура. Тоа значи дека приватните претпријатија во Република Македонија во најголем дел се ориентирани кон остварување резултати, со фокус на конкуренцијата и реализирање на целите. Вредностите во овие претпријатија се базираат на стабилност, контрола, фокус кон резултати, конкурентност, остварување на целта, освојување на пазарот и победување. Претпријатијата со пазарна култура имаат екстерна ориентација и повеќе ја вреднуваат диференцијацијата отколку интеграцијата. Со нивниот надворешен фокус, пазарните организации се фокусирани на градење односи, поконкретно трансакции со добавувачи, купувачи, изведувачи, здруженија, законодавци, консултанти итн. Тие сметаат дека најдобар начин за постигнување успех е преку градење ефективни надворешни односи. Пазарните организации се насочени кон конкурентноста и кон продуктивноста преку акцентирање на градење партнерства и позиционирање на пазарот. Долгорочниот фокус на пазарните организации е ориентиран кон конкурентски активности и остварување мерливи цели и таргети. Успехот во претпријатијата со пазарна култура се мери преку пазарниот удел и пенетрацијата.

5.1.2. Организациските вредности во јавниот сектор

За разлика од приватниот сектор, организациските вредности во јавните претпријатија произлегуваат најмногу од хиерархиската култура, која доминира во оваа категорија на претпријатија. Процентуалната застапеност на четирите одделни типови на организациска култура во јавниот сектор може да се изрази на следниов начин:

- Клан култура – 6 претпријатија, односно 15,00%;
- Адхократија – 1 претпријатие, односно 2,50%;
- Пазарна – 8 претпријатија, односно 20,00%;
- Хиерархија – 25 претпријатија, односно 62,50%.

Графикон 5.9. Типови на организациска култура во јавниот сектор



Извор: сопствено истражување

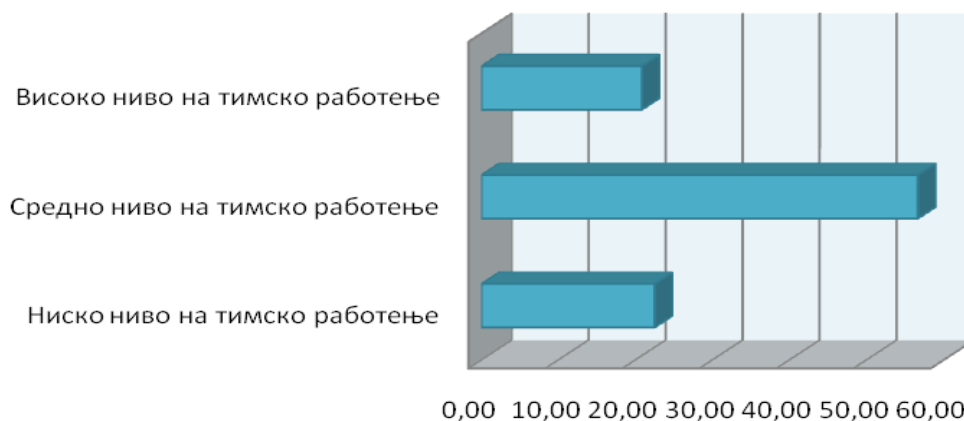
Во согласност со Графиконот 5.9., резултатите од спроведеното истражување покажуваат дека значително доминира хиерархиската структура во јавниот сектор во Република Македонија. Организациските вредности во хиерархиските организации се базираат на стабилност, сигурност, предвидливост, ефикасност, почитување на формалните правила и процедури и структурирано извршување на работните задачи. Хиерархиските организации вреднуваат стандардизација, контрола и добродефинирана структура за авторитет и донесување одлуки. Успехот во овие организации се дефинира преку навремена испорака, добар распоред и ниски трошоци. Менаџментот се стреми кон сигурност и кон предвидливост.

5.2. Согледување и анализа на тимското работење во македонските претпријатија

Според литературата и согледувањата на практичните искуства, многубројни фактори го детерминираат нивото на тимското работење во организациите. Интерперсоналните вештини на вработените, стилите на комуникација, нивото на меѓузависност и заедничките цели на вработените, меѓусебната доверба, улогата на лидерот, ставовите на вработените кон тимската работа, степенот на координација на задачите и одговорностите, организациската култура, природата и карактеристиките на самата работа се некои од факторите кои определуваат до кој степен вработените ќе се вклучат во тимско работење.

Во спроведеното истражување во рамките на овој труд се испитува влијанието на демографските фактори и на типот на организациската култура врз нивото на тимска работа во организациите.

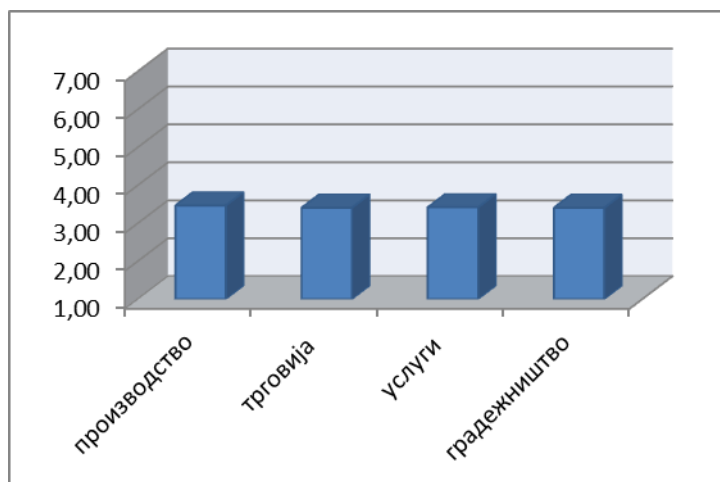
Графикон 5.8. Степен на тимско работење



Извор: сопствено истражување

Од аспект на дејноста, просечниот степен на тимска работа ги има следниве вредности: производство – 3,47; трговија – 3,41; услуги – 3,42 и градежништво – 3,41. Според Графикон 5.9., се забележува дека производствените претпријатија имаат малку повисок степен на тимско работење од организациите во другите дејности.

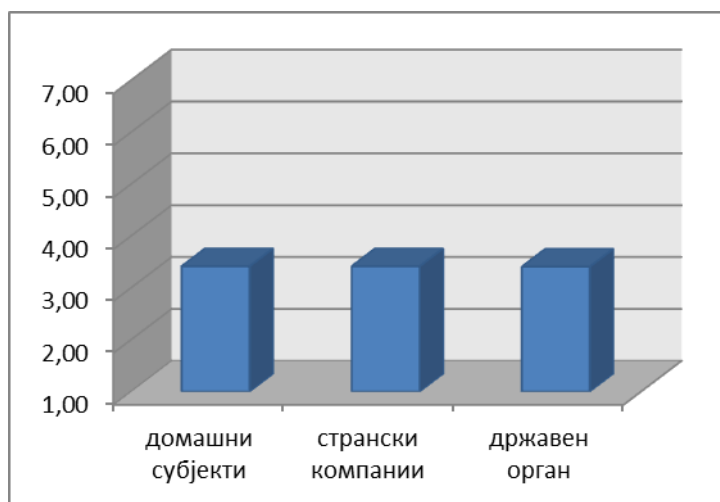
Графикон 5.9. Просечен степен на тимско работење според дејноста



Извор: сопствено истражување

Во однос на мнозинската сопственост на деловниот субјект, просечниот степен на тимска работа ги има следниве вредности: претпријатие во мнозинска сопственост на домашни субјекти – 3,42; претпријатие во мнозинска сопственост на странско претпријатие – 3,42 и јавно претпријатие или претпријатие во мнозинска сопственост на државен орган – 3,41. Овие резултати покажуваат приближно еднаков степен на тимско работење во сите организации според категориите за мнозинска сопственост, што укажува на тоа дека мнозинската сопственост не влијае на нивото на тимска работа во организацијата.

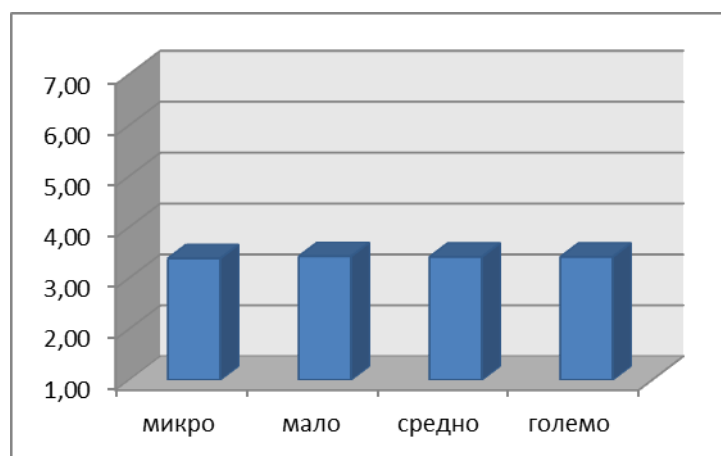
Графикон 5.10. Просечен степен на тимско работење според мнозинската сопственост



Извор: сопствено истражување

Во однос на големината на деловниот субјект, просечните вредности на тимска работа се следниве: микропретпријатие – 3,39; мало претпријатие – 3,43; средно претпријатие – 3,42 и големо претпријатие – 3,42. Поради приближните вредности на просечната тимска работа, може да се заклучи дека големината на деловниот субјект не влијае значајно на нивото на тимско работење во организацијата.

Графикон 5.11. Просечен степен на тимско работење според големината на деловниот субјект



Извор: сопствено истражување

5.3. Анализа на организациските вредности кои поттикнуваат тимско работење

По обработка на податоците од анкетниот прашалник беше направена анализа на резултатите со помош на регресиона и корелациона анализа. Врз база на резултатите се изведени одредени заклучоци во врска со влијанието на организациската култура врз тимското работење во организациите во Република Македонија.

Регресиона анализа

Во насока на анализирање на променливите кои го детерминираат нивото на тимското работење во претпријатијата, за ова истражување е применета повеќекратна линеарна регресија. Овој статистички метод на испитување се користи поради тоа што се испитува една континуирана зависна променлива, односно нивото на тимската работа кое се определува преку низа независни параметри. Анализата на тимското работење вклучува

низа независни променливи, и тоа: дејност, сопственост, големина на деловен субјект, тип на култура (постојна), тип на култура (посакувана), застапеност на одреден тип постојна култура во вкупната организациска култура и застапеност на одреден тип посакувана култура во вкупната организациска култура. Влијанието на сите овие варијабли се испитуваше одделно преку погоренаведените четири модели на испитување.

Табела 5.1. Податоци за променливите

Независни променливи	Тип	Мерливост
Дејност	Номинална	Категории 1- 2- 3- 4
Сопственост	Номинална	Категории 1- 2- 3
Големина	Номинална	Категории 1- 2- 3- 4
Култура (постојна)	Номинална	Категории 1- 2- 3- 4
Култура (посакувана)	Номинална	Категории 1- 2- 3- 4
Клан (постојна)	Континуирана	0-100%
Адхократија (постојна)	Континуирана	0-100%
Пазарна (постојна)	Континуирана	0-100%
Хиерархија (постојна)	Континуирана	0-100%
Клан (посакувана)	Континуирана	0-100%
Адхократија (посакувана)	Континуирана	0-100%
Пазарна (посакувана)	Континуирана	0-100%
Хиерархија (посакувана)	Континуирана	0-100%
Зависна променлива		
Тимска работа	Континуирана	Скала 1-5

Извор: сопствено истражување

Методот на повеќекратна линеарна регресија поминува низ три фази при обработката на податоците: се определува дали моделот на повеќекратна линеарна регресија е применлив и соодветен за собраните податоци, се анализираат коефициентите на регресиониот модел и се предвидува зависната променлива врз база на вредностите на независните променливи.

При определувањето дали моделот на повеќекратна линеарна регресија е применлив и соодветен за собраните податоци, постојат многубројни статистики кои укажуваат на тоа. Тоа се: коефициентот за повеќекратна корелација, процентот (односот) на отстапувањата, статистичката значајност на целокупниот модел и прецизноста на предвидувањата од регресиониот модел. Дел од овие статистички податоци се содржат во табелите: Сумарен преглед на моделот и АНОВА.

Потоа, во следниот чекор потребно е да се анализираат коефициентите на регресиониот модел. Овие коефициенти укажуваат на тоа дали постои линеарна врска (сооднос) помеѓу зависната и независните варијабли.

Во последната фаза може да се прават предвидувања на зависната варијабла врз база на независните варијабли. Така, на пример, преку равенката за регресија може да се определи нивото на тимската работа во согласност со различни специфични вредности на независните варијабли, во случајов демографските карактеристики (дејност, сопственост и големина), типот на постојната и посакуваната организациска култура, како и застапеноста на постојниот и посакуваниот степен на четирите типови на организациска култура (клан, адхократија, пазарна и хиерархија).

Резултати од прв модел на истражување

Првиот модел на повеќекратна регресиона анализа ги опфаќа четирите независни променливи: дејност, големина, сопственост и постојна култура во однос на зависната променлива тимската работа. Резултатите од првиот аналитички модел на истражување се сумирани во Табела 5.2.

Табела 5.2. Сумарен преглед на Модел 1

Модел	R	R ²	Прилагоден R ²	Стандардни грешки	Durbin-Watson
1	,312 ^a	,097	,066	,67289	2,188

а. Индикатори: (Константа), Култура сега, Дејност, Големина, Сопственост

б. Зависна променлива: Тимска работа

Во Табелата 5.2. е прикажан коефициентот за повеќекратна корелација R. Тој е познат како Pearson-ов коефициент на корелација помеѓу резултатите предвидени од регресиониот модел (PRE_1) и вистинските вредности на зависната променлива (тимската работа). R коефициентот е всушност мерка за јачината на линеарната поврзаност помеѓу овие две променливи, а воедно е и индикатор за соодветноста на моделот. Вредностите на овој коефициент се изразуваат во ранг од 0 до 1, при што повисоките вредности укажуваат на појака линеарна поврзаност. Доколку коефициентот за повеќекратна корелација има

вредност 0, тоа значи дека не постои линеарна поврзаност помеѓу зависната променлива и независните променливи. Додека доколку коефициентот има вредност 1, тоа укажува на перфектна линеарна поврзаност.

Коефициентот за определување – уште попознат како R^2 – е мерка за односот на отстапувањето на зависната варијабла определено преку независната варијабла. Поконкретно објаснето, тоа е односот на отстапувањето во зависната варијабла преку независните варијабли над и под средната вредност.

Со цел да се предвиди зависната променлива преку повеќе независни променливи, наједноставен модел кој се користи е моделот без вклучување на независните променливи. Тој се нарекува модел на средна вредност и ја изразува зависната варијабла, односно во случајов тимската работа. Во оваа ситуација, најдобро предвидување на зависната варијабла е преку нејзината средна вредност. Тоа истовремено е и најлошо предвидување бидејќи не ги зема предвид независните варијабли. Во оваа ситуација, може да се прави процена на вредноста на варијабилноста на моделот. Променливата за варијабилноста на моделот е пониска од променливата на модел на средна вредност бидејќи варијабилноста е намалена со додавање на независните променливи. Тоа се искажува како однос или процент и се нарекува R^2 , а се користи за процена на соодветноста на моделот.

Според Табелата 5.2., вредноста на R^2 е 0,097. Тоа значи дека додавањето на независните променливи во регресиониот модел објаснува 9,7% ($0,097 \times 100 = 9,7\%$) од варијабилноста на зависната варијабла, односно тимската работа.

Како и да е, R^2 се базира на примерок и се смета за позитивна процена на односот на отстапувањата на зависната променлива пресметан за регресиониот модел (односно тој е поголем, при користење поголем примерок). Сепак, овој коефициент е добра почетна мерка за интерпретирање на резултатите. Со цел да се коригира оваа позитивна пристрасност, се користи друга мерка, коефициент, односно прилагоден R^2 кој обезбедува вредност којашто се очекува во популацијата.

Според Табелата 5.2., во случајов на модел 1, прилагодениот R^2 изнесува 0,066, односно 6,6%. Прилагодениот R^2 е секогаш помал од R^2 , но се претпочита да се употребува овој коефициент за искажување на односот на отстапувањата.

Исто така, во Табелата 5.2. е прикажан и коефициентот Durbin-Watson. Овој коефициент претставува статистички тест за независноста на опсервациите на моделот и тој прикажува дали има автоматски поврзаности од прв ред, поточно сериски поврзаности, што всушност значи дали блиските опсервации (поточно нивните грешки) се поврзани (односно не се независни). Во случајов, Durbin-Watson на овој аналитички модел изнесува 2,188. Статистиката на Durbin-Watson може да покаже резултат во ранг од 0 - 4, но бараната вредност е околу 2, што означува дека нема поврзаност, односно корелација меѓу грешките. Резултатот на првиот модел е приближно на 2, што подразбира дека моделот има независност на грешките, односно ја задоволува оваа претпоставка.

Друга претпоставка на регресиониот модел претставува мултиколинеарноста која подразбира постоење на меѓусебна линеарна релација меѓу независните променливи. Податоците за колинеарна статистика се изразуваат преку мерките толеранција и VIF. Во следната Табела се сумирани овие податоци за сите независни променливи на модел 1.

Табела 5.3. Колинеарна статистика на Модел 1

Модел 1	Толеранција	VIF
Константа		
Дејност	0,845	1,184
Сопственост	0,706	1,417
Големина	0,885	1,130
Култура (постојна)	0,834	1,199

Толеранцијата ја искажува процентуално варијансата на одредена независна променлива, која не може да се објасни преку влијанието на друга независна променлива. Според Табелата 5.3., високите показатели за толеранција (70,6%-88,5%) означуваат низок процент на варијансата на секоја независна променлива, кој може да се објасни преку влијанието на другите независни променливи. Висока мултиколинеарност се изразува преку вредности блиски од 0. Во случајов сите показатели се блиску до 1, што значи овој модел нема проблем со мултиколинеарноста. Тоа го потврдуваат и вредностите на VIF факторот, кој претставува реципрочна вредност на толеранцијата.

Статистичката значајност на целокупниот модел (односно моделот кој ги вклучува сите независни варијабли) е презентирана во колоната Sig од следната Табела:

Табела 5.4. ANOVA на Модел 1

ANOVA ^a						
Модел		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Регресија	5,620	4	1,405	3,103	,018 ^b
	Остаток	52,070	115	,453		
	Збир	57,690	119			

а. Зависна променлива: Тимска работа

б. Индикатори: (Константа), Култура постојна, Дејност, Големина, Сопственост

Според Табелата 5.4., вредноста на Sig изнесува 0,018, што всушност значи дека $p < 0,05$ и тоа означува дека резултатот на моделот е статистички значаен. Статистички значајниот резултат подразбира дека додавањето на независните променливи води до модел кој е статистички значајно подобар во предвидување на зависната променлива отколку средниот модел, и е статистички посоодветен на податоците од средниот модел.

Нултата хипотеза на овој тест е коефициентот за повеќекратна корелација R да изнесува 0. Од тоа може да се заклучи дека барем еден регресионен коефициент (освен константата) е статистички значајно различен од 0. Резултатот од Табелата ANOVA може да се прикаже на следниов начин: $F(4,115) = 3.103$, $p < 0,05$, при што:

F означува дека правиме споредба со F дистрибуцијата – F тестот;

4 означува регресија, односно степен на слобода на моделот, df;

115 означува остаток, односно степен на слобода на грешката, df;

3.103 се однесува на добиената вредност на статистиката F .

Повеќекратната регресија во овој модел беше спроведена со цел да се добие нивото на тимската работа преку дејноста, сопственоста, големината и моменталната култура на организацијата. Коефициентите на регресионата анализа се сумирани во долунаведената Табела.

Табела 5.5. Коефициенти на Модел 1

Модел 1	В коефициент	t- статистика	Sig
Константа	3,862	12,318	0,000
Дејност	0,075	0,905	0,367
Сопственост	-0,078	-0,935	0,352
Големина	-0,030	-0,456	0,650
Култура (постојна)	-0,141	-2,454	0,016

Резултатите од Табелата покажуваат дека од сите променливи во Моделот 1 само промената во постојната култура има статистичко значење, односно влијание врз зависната променлива, односно тимската работа ($p = 0,016$, односно $p < 0,05$).

Резултати од втор модел на истражување

Вториот модел на повеќекратна регресиона анализа ги опфаќа четирите независни променливи: дејност, големина, сопственост и посакувана култура во однос на зависната променлива тимската работа. Резултатите од вториот емпириски модел за анализа се сумирани во Табела 5.6.

Табела 5.6. Сумарен преглед на Модел 2

Модел	R	R ²	Прилагоден R ²	Стандардни грешки	Durbin-Watson
1	,250 ^a	,062	,030	,68586	1,783

а. Индикатори: (Константа), Култура посакувана, Дејност, Големина, Сопственост

б. Зависна променлива: Тимска работа

Според Табелата 5.6., вредноста на R^2 е 0,062. Тоа значи дека додавањето на независните променливи во регресиониот модел влијаат 6,2% ($0,062 \times 100 = 6,2\%$) на варијабилноста на тимската работа. Прилагодениот R^2 во модел 2 изнесува 0,030, односно 3,3%.

Исто така, во согласност со Табелата 5.6., коефициентот Durbin-Watson на Модел 2 изнесува 1,783, што е приближно на 2, односно укажува на тоа дека моделот има

независност на грешките, односно ја задоволува претпоставката за независност на опсервации.

Мултиколинearноста, односно постоењето на меѓусебна линеарна релација меѓу независните променливи е прикажано во следната Табела каде што се сумирани индикаторите за толеранција и VIF за сите независни променливи на Модел 2.

Табела 5.7. Колинearна статистика на Модел 2

Модел 2	Толеранција	VIF
Константа		
Дејност	0,870	1,149
Сопственост	0,802	1,247
Големина	0,883	1,133
Култура (пос)	0,956	1,046

Според Табелата 5.7., високите показатели за толеранција (87,0%-95,6%) означуваат низок процент на варијансата на секоја независна променлива, кој може да се објасни преку влијанието на другите независни променливи. Исто така и вредностите на VIF факторот, кој претставува реципрочна вредност на толеранцијата, потврдуваат дека нема проблем со мултиколинearноста.

Статистичката значајност на целокупниот модел (односно моделот кој ги вклучува сите независни варијабли) е презентирана во колоната Sig во Табела 5.10.

Табела 5.8. АНОВА на Модел 2

		ANOVA ^a				
Модел		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Регресија	3,593	4	,898	1,910	,114 ^b
	Остаток	54,097	115	,470		
	Збир	57,690	119			

а. Зависна променлива: Тимска работа

б. Индикатори: (Константа), Култура посакувана, Дејност, Големина, Сопственост

Според Табелата 5.8., вредноста на Sig изнесува 0,114, што во случајов значи дека $p > 0,05$ и тоа подразбира дека резултатот на моделот не е статистички значаен. Резултатот од Табелата може да се прикаже на следниов начин: $F(4,115) = 1.910, p > 0,05$.

Повеќекратната регресија на Модел 2 беше спроведена со цел да се предвиди нивото на тимската работа преку промените во дејноста, сопственоста, големината и посакуваната култура на организацијата. Коефициентите на регресионата анализа се сумирани во Табела 5.9.

Табела 5.9. Коефициенти на Модел 2

Модел 2	В коефициент	t- статистика	Sig
Константа	3,345	10,950	0,000
Дејност	0,144	1,744	0,084
Сопственост	-0,158	-1,976	0,051
Големина	-0,044	-0,647	0,519
Култура (пос)	0,065	1,219	0,225

Резултатите од Табелата покажуваат дека сите променливи во Моделот 2 не го задоволуваат условот $p < 0,05$, што значи дека немаат статистичко значење, односно влијание врз зависната променлива, односно тимската работа.

Резултати од трет модел на истражување

Третиот модел на анализа ги опфаќа независните променливи: дејност, големина, сопственост, постојна клан култура, постојна адхократија, постојна пазарна култура и постојна хиерархија во однос на зависната променлива на тимската работа. Резултатите за анализа од третиот емпириски модел за истражување се прикажани во следната Табела.

Табела 5.10. Сумарен преглед на Модел 3

Модел	R	R ²	Прилагоден R ²	Стандардни грешки	Durbin-Watson
1	,350 ^a	,123	,068	,67220	1,967

а. Индикатори: (Константа), Дејност, Големина, Сопственост, Клан (сега), Адхократија (сега), Хиерархија (сега), Пазарна (сега)

б. Зависна променлива: Тимска работа

Според Табелата 5.10., Сумарен преглед на Модел 3, вредноста на R^2 е 0,123. Тоа значи дека додавањето на независните променливи во регресиониот модел влијаат 12,3%

($0,123 \times 100 = 12,3\%$) на варијабилноста на тимската работа. Прилагодениот R^2 во модел 3 изнесува 0,068, односно процентуално 6,8%.

Исто така, во согласност со Табелата 5.10., коефициентот Durbin-Watson на Модел 3 изнесува 1,967, што е приближно на 2, односно укажува на тоа дека моделот има независност на грешките, така што ја задоволува претпоставката за независност на опсервации.

Во следната Табела се прикажани податоците за мултиколинearноста на сите независни променливи на Модел 3 преку индикаторите толеранција и VIF.

Табела 5.11. Колинearна статистика на Модел 3

Модел 3	Толеранција VIF	
Константа		
Дејност	0,827	1,209
Сопственост	0,727	1,376
Големина	0,820	1,219
Клан (сега)	0,029	34,117
Адхократија (сега)	0,077	12,913
Пазарна (сега)	0,031	32,524
Хиерархија (сега)	0,032	31,573

Според Табелата 5.11., четирите показатели за толеранција на променливите клан (постојна), адхократија (постојна), пазарна (постојна) и хиерархија (постојна) имаат ниски вредности на толеранција, што подразбира висок процент на варијансата на секоја независна променлива, кој може да се објасни преку влијанието на другите независни променливи. Висока мултиколинearност се изразува преку вредности блиски од 0. Во случајов може да се заклучи дека првите три променливи немаат проблем со мултиколинearноста, додека другите четири се проблематични.

Во следната Табела е прикажана статистичката значајност на Моделот 3.

Табела 5.12. ANOVA на Модел 3

		ANOVA ^a				
Модел		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3	Регресија	7,083	7	1,012	2,239	,036 ^b
	Остаток	50,607	112	,452		
	Збир	57,690	119			

а. Зависна променлива: Тимска работа

б. Индикатори: (Константа), Дејност, Големина, Сопственост, Клан (сега), Адхократија (сега),

Хиерархија (сега), Пазарна (сега)

Во Табелата 5.12. вредноста на Sig изнесува 0,036, што во случајов значи дека $p < 0,05$, а тоа укажува дека резултатот на Моделот 3 е статистички значаен. Резултатот од Табелата ANOVA може да се прикаже на следниов начин: $F(7,112) = 2.239, p < 0,05$.

Коефициентите на регресионата анализа на Модел 3 се прикажани во следната Табела:

Табела 5.13. Коефициенти на Модел 3

Модел 3	В коефициент	t- статистика	Sig
Константа	5,296	1,660	0,100
Дејност	0,054	,653	0,515
Сопственост	-0,102	-1,239	0,218
Големина	0,006	,089	0,930
Клан (сега)	-0,007	-0,211	0,833
Адхократија (сега)	-0,017	-0,514	0,608
Пазарна (сега)	-0,025	-0,760	0,449
Хиерархија (сега)	-0,023	-0,735	0,464

Според резултатите од Табелата, сите променливи во колоната Sig од Моделот 3 не го задоволуваат условот $p < 0,05$, што значи дека немаат статистичко значење, односно влијание врз зависната променлива, односно тимската работа.

Резултати од четврт модел на истражување

Во четвртиот емпириски модел на повеќекратна регресиона анализа се вклучени следните независни променливи: дејност, големина, сопственост, посакувана клан култура, посакувана адхократија, посакувана пазарна култура и посакувана хиерархија, како и зависната променлива на тимската работа. Во следната Табела се сумирани резултатите од четвртиот модел.

Табела 5.14. Сумарен преглед на Модел 4

Модел	R	R^2	Прилагоден R^2	Стандардни грешки	Durbin-Watson
4	,254 ^a	,064	,006	,69421	1,994

а. Индикатори: (Константа), Дејност, Големина, Сопственост, Клан (посакувана), Адхократија (посакувана), Хиерархија (посакувана), Пазарна (посакувана)

б. Зависна променлива: Тимска работа

Во Табелата 5.14., Сумарен преглед на Модел 4, вредноста на R^2 е 0,064, што подразбира дека додавањето на независните променливи во регресиониот модел влијае 6,4% ($0,064 \times 100 = 6,4\%$) на варијабилноста на тимската работа. Прилагодениот R^2 во модел 3 изнесува 0,006 или изразено во проценти 0,6%.

Во табелата е прикажан и коефициентот Durbin-Watson на Модел 4, кој изнесува 1,994, што е приближно на 2, значи дека моделот има независност на грешките, така што ја задоволува претпоставката за независност на опсервации.

Мултиколинеарноста на Модел 4 е прикажана во следната Табела за сите независни променливи на моделот.

Табела 5.15. Колинеарна статистика на Модел 4

Модел 4	Толеранција	VIF
Константа		
Дејност	0,837	1,195
Сопственост	0,744	1,344
Големина	0,861	1,161
Клан (пос)	0,082	12,265
Адхократија (пос)	0,138	7,249
Пазарна (пос)	0,128	7,840
Хиерархија (пос)	0,097	10,339

Според Табелата 5.15., четирите показатели за толеранција на променливите клан (посакувана), адхократија (посакувана), пазарна (посакувана) и хиерархија (посакувана) имаат ниски вредности на толеранција (блиску до 0), што значи не го задоволуваат условот на претпоставката за колинеарност. Така што, високите вредности на првите три променливи прикажуваат дека истите немаат проблем со мултиколинеарноста, додека останатите четири се проблематични во однос на оваа претпоставка.

Статистичката значајност на моделот 4 е прикажана следната табела.

Табела 5.16. ANOVA на Модел 4

		ANOVA ^a				
Модел		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
4	Регресија	3,715	7	0,531	1,101	,367 ^b
	Остаток	53,975	112	0,482		
	Вкупно	57,690	119			

а. Зависна променлива: Тимска работа

б. Индикатори: (Константа), Дејност, Големина, Сопственост, Клан (посакувана), Адхократија (посакувана), Хиерархија (посакувана), Пазарна (посакувана)

Во Табелата 5.16. вредноста на Sig изнесува 0,367, што значи дека $p > 0,05$, односно моделот не покажува статистички значаен резултат. Резултатот од Табелата ANOVA може да се прикаже на следниов начин: $F(7,112) = 1.101, p > 0,05$.

Следната Табела ги сумира коефициентите на регресионата анализа на Модел 4.

Табела 5.17. Коефициенти на Модел 4

Модел 4	В коефициент	t- статистика	Sig
Константа	5,287	2,138	0,035
Дејност	0,103	1,207	0,230
Сопственост	-0,163	-1,938	0,055
Големина	-0,043	-0,617	0,538
Клан (пос)	-0,014	-0,565	0,573
Адхократија (пос)	-0,022	-0,868	0,387
Пазарна (пос)	-0,022	-0,854	0,395
Хиерархија (пос)	-0,011	-0,465	0,643

Според резултатите од Табелата, сите променливи во колоната Sig од Моделот 4 не се помали од 0,05, што значи дека немаат статистичко значење, односно не влијаат значајно врз тимската работа.

Корелациона анализа

Имајќи ги предвид добиените резултати од првиот модел на регресиона анализа, каде што е евидентирана статистички значајна врска помеѓу постојната култура и тимската работа во организацијата, може да се направи подетален преглед меѓу четирите типови на култура и зависната варијабла, односно тимското работење преку Pearson-овите корелации. Овие корелации се користат за определување на јачината и насоката на линеарната врска помеѓу две континуирани варијабли, односно променливи. Поконкретно, овој тест го генерира коефициентот наречен Pearson-ов коефициент за корелации и се обележува со r .

Овој коефициент ги мери прецизно јачината и насоката на линеарната врска помеѓу две континуирани променливи. Неговата вредност може да биде во ранг од -1 за перфектна негативна линеарна врска до +1 за перфектна позитивна врска. Доколку Pearson-овиот коефициент за корелации изнесува 0, тоа значи дека нема врска меѓу променливите. Според Cohen (1988), јачината на врската се мери преку вредностите во рамките на следната Табела:

Табела 5.18. Мерење на јачината на Pearson-овиот коефициент за корелации

Вредноста на коефициентот	Јачина на поврзаност
$0.1 < r < .3$	мала поврзаност
$0.3 < r < .5$	средна поврзаност
$ r > .5$	голема поврзаност

Табела 5.19. Корелации помеѓу четирите типови на организациска култура и тимската работа

		Клан	Адхократија	Пазарна	Хиерархија	Тимска работа
Клан	Pearson корелации	1	,031	-,664)**	-,380)**	,313**
	Значајност (2 варијабли)		,733	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
Адхократија	Pearson корелации	,031	1	-,102)	-,545)**	,087
	Значајност (2 варијабли)	,733		,267	,000	,343
	N	120	120	120	120	120
Пазарна	Pearson корелации	-,664)**	-,102)	1	-,249)**	-,208)*
	Значајност (2 варијабли)	,000	,267		,006	,022
	N	120	120	120	120	120
Хиерархија	Pearson корелации	-,380)**	-,545)**	-,249)**	1	-,180)*
	Значајност (2 варијабли)	,000	,000	,006		,049
	N	120	120	120	120	120
Тимска работа	Pearson корелации	,313**	,087	-,208)*	-,180)*	1
	Значајност (2 варијабли)	,000	,343	,022	,049	
	N	120	120	120	120	120

** . Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (2-варијабли).

* . Корелацијата е значајна на ниво 0.05 (2-варијабли).

Во согласност со Табелата 5.19., постои статистичка значајност помеѓу клан културата и тимското работење бидејќи $p < 0,05$. Вредноста на Pearson-овиот коефициент за корелации помеѓу клан културата и тимската работа изнесува 0,313, што прикажува средна поврзаност помеѓу варијаблите клан култура и тимска работа. Тоа значи дека клан културата позитивно влијае, односно го поттикнува тимското работење во организацијата. Pearson-овиот коефициент за корелации помеѓу адхократијата и тимската работа изнесува 0,087, што значи дека нема поврзаност помеѓу овие две варијабли. Всушност, тоа прикажува дека адхократијата нема значајно влијание на степенот на тимското работење во претпријатието. Според Табелата 5.19., Pearson-овиот коефициент за корелации помеѓу пазарната култура и тимското работење изнесува -0,208, а помеѓу хиерархијата и тимското работење изнесува -0,180. Овие две вредности укажуваат на мала поврзаност помеѓу варијаблите пазарна култура и тимска работа и хиерархија и тимска работа. Оттука може да се заклучи дека пазарната и хиерархиската култура негативно влијаат на тимското работење во претпријатието.

Дискусија

Врз основа на анализираните резултати од емпириското истражување, несомнено може да се констатира дека постои поврзаност и меѓусебно влијание помеѓу типот на организациската култура и нивото на тимско работење во организацијата. Поконкретно, клан културата позитивно влијае и го промовира тимското работење во организацијата. Доколку ги земеме предвид претходните истражувања на оваа тема, ќе видиме дека позитивното влијание на клан културата и нејзината ефективност се потврдуваат.

Според истражувањето на Berrio (2003), спроведено со 965 испитаници од персоналот на Ohio State University Extension, доминантна постојна култура е клан културата, што е во согласност со фактот од националната студија дека речиси две третини од колежите и од универзитетите имаат клан култура. Резултатите од наведеното истражување потврдуваат дека најефективен тип на култура за универзитети и за образовни институции е клан културата.

Исто така,OCAI инструментот на Cameron и Quinn бил употребен за анализа на нов лидер и својот тим во јавен колеџ во САД. Според статијата „Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development“ на Jeff Suderman од Regent University, лидерот на колеџот спровел истражување на организациската култура на почетокот кога го презел водството на тимот и потоа повторно на крајот на првата година. Лидерот кој бил ангажиран да ја поттикне промената во новиот оддел покажал интерес да ја разбере културата во која ќе влезе и да може да измери како и колку културата се променила по неговото лидерство, по една година. Првичната процена на културата во тимот била извршена во јули 2011, а втората во април 2012 година. Резултатите од процената на културата во 2011 година покажале дека кај испитаниците, генерално, постои желба за промена на тековната култура. Исто така, се заклучило дека посакуваната култура на новиот лидер е иста како посакуваната култура од страна на тимот, иако тие дотогаш не работеле заедно. Следните резултати од повторно спроведеното анкетирање покажале дека сè уште постојат јазови помеѓу тековната и посакуваната култура, иако биле помали во однос на минатата година. Примарно, хиерархиската култура била подоминантна отколку што тимот и лидерот сакале. И тоа лидерот изразил дека посакува уште поголемо намалување на хиерархиската култура во иднина, од својот тим. И тимот и лидерот се изјасниле дека сакаат да се зголеми адхократската култура. Но, покажале разидување во однос на посакуваната пазарна култура. Во овој сегмент лидерот сакал да се задржи степенот на застапеност на овој тип на организациска култура, додека неговиот тим сакал намалување. Ова истражување ги презентира можностите кои ги нуди OCAI инструментот, како алатка, од една страна, за процена на организациската култура кога лидерот сака да го запознае тимот, и, од друга страна, за имплементирање на посакуваната промена во истиот.

Според друго истражување спроведено во транспортна компанија во Нов Зеланд, во согласност со студијата „Organisational cultural diagnosis: Merits of employing the Competing Values Framework (CVF) in conjunction with shared values profiling“ на Dr Noel Burchell, направена е компарација помеѓу заедничките вредности и организациската култура мерена преку OCAI инструментот. Направена е компарација помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и добиено е дека постојната култура перципирана од страна на менаџерите е клан, а од страна на вработените е хиерархиска. Во однос на посакуваната култура, и менаџерите и вработените најмногу се изјасниле за клан. Овој резултат кореспондира со

истражувањето на оваа докторска дисертација, кое исто така ја издвојува како најпосакувана.

Во студијата за истражување на организациската култура на грчките банкарски институции на Belias et al (2013), според OCAI инструментот, биле опфатени 400 вработени од различни банкарски институции. Резултатите се идентични како спроведеното истражување на овој докторски труд. Односно, најдоминантна организациска култура во банкарските институции во Грција е хиерархиската, а најпосакувана е клан културата.

Истражувачката студија на Valencia (2010), „Organizational culture as determinant of product innovation“, спроведена во 420 претпријатија, заклучува дека организациската култура е еден од клучните фактори за зголемување или за спречување на иновациите. Резултатите на ова истражување го докажуваат односот помеѓу културата и иновациите. Според студијата, адхократската култура го зголемува развојот на новите производи или услуги, додека хиерархиската ја спречува иновацијата на производите.

Според истражувањето на Igo (2006), за процена на организациската култура според OCAI во една големо австралиско инженерско консултантско претпријатие, доминантна е пазарната култура, а посакувана од страна на вработените е клан културата. Ова истражување ги идентификува штетните ефекти на пазарноориентираните култури и ја поддржува улогата на клан културата, во однос на постигнувањето квалитет во работата.

Несомнено сите овие истражувања го потврдуваат значењето на организациската култура и нејзиното влијание на многу сегменти на функционирањето на организациите. Сето тоа ја нагласува потребата од понатамошни истражувања во оваа област. Во иднина може да се испита дали клан културата влијае позитивно и на мотивацијата, посветеноста и на перформансите на организацијата. Исто така, идните истражувачи може да ја продлабочат и анализата од областа на тимското работење и да утврдат дали може да се креира некој нов вид тимско работење, кој ќе даде уште поголема синергија.

Заклучоци од емпириското истражување

По обработените податоци, направените анализи и добиените резултати од емпириското истражување, а во согласност со предметот, целта, прашањата и хипотезите на истражувањето, може да се донесат следните заклучоци:

- Со истражувањето се опфатени деловни субјекти со различни демографски карактеристики и направена е компарација на нивото на тимско работење според секоја демографска категорија која е предмет на анализа. Од добиените резултати може да се извлече заклучок дека демографските карактеристики на организациите немаат влијание врз нивото на тимско работење.
- Според прикажаните резултати во Р Македонија, најзастапена е хиерархиската организациска култура. Тоа е очекуван резултат со оглед на тоа што во организациите во Р Македонија се применува сè уште повеќе традиционалниот авторитарски стил на раководење со вработените и доминира од горе надолу комуникација.
- Од аспект на посакувана култура, доминантна култура која е најбарана во организациите во Р Македонија е клан културата. Тоа е веројатно така бидејќи вработените во организации со клан култура се чувствуваат пријатно и ја имаат потребната посветеност и поддршка. Клан културата промовира тимско работење, комуникација, вклученост и консензус.
- При дескриптивна анализа на приватните претпријатија, доминантен тип на култура во оваа категорија е пазарната култура, додека кај јавниот сектор доминира хиерархиската култура.
- Од четирите анализирани типови на култура кои се предмет на ова истражување, односно клан, адхократија, пазарна и хиерархиска, само клан културата има позитивна корелација со нивото на тимското работење. Тоа значи дека клан културата промовира вредности кои поттикнуваат тимско работење и колку организацијата има поизразена клан култура, толку повисоко е нивото на тимска работа.

- Адхократијата како тип на организациска култура нема значајно влијание на нивото на тимската работа, што значи дека овој тип на организациска култура не го определува степенот на тимско работење во организацијата.
- Пазарната и хиерархиската организациска култура имаат негативна корелација со нивото на тимското работење во организацијата, иако таквата врска е прилично слаба. Сепак, ова укажува дека колку поизразени се овие два типа на организациска култура, толку понизок е степенот на тимска работа во организацијата и обратно.
- Организациите во Република Македонија се карактеризираат со средно ниво на тимско работење според перцепциите на испитаниците за тврдењата што ја отсликуваат нивната организација.
- Најголем дел од испитаниците кои според резултатите од анкетираниите прашалници покажале највисок на тимско работење припаѓаат на клан културата.
- Најголем дел од испитаниците кои според резултатите од анкетираниите прашалници покажале најнизок степен на тимско работење припаѓаат на пазарната и на хиерархиската култура.

„Кога сите лидери, менаџери и вработени во организацијата имаат јасна претстава за нивната заедничка култура, тоа создава социјален ред, колективен идентитет, посветеност и заедничка визија, а воедно и ги намалува организациските нејаснотии – сето тоа води до унапредени организациски перформанси“
(Cameron and Quinn, 2006).

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на теоретското и на методолошкото истражување на организациската култура и нејзиното влијание врз тимското работење, како и врз основа на емпириското истражување на вредностите кои ја карактеризираат културата и идентификувањето на вредностите кои поттикнуваат тимско работење, може да се изведат следниве сознанија и заклучоци:

1. Несомнено дека организациската култура игра енормно значајна улога на многу аспекти во организацијата. Таа е холистички систем на вредности, верувања и претпоставки кои ја водат организацијата. Културата е суптилен и квалитативен феномен, тежок за разбирање и за процена. Токму затоа од исклучителна важност е вниманието и фокусот на менаџментот кон активности кои подразбираат идентификување, мерење и процена на организациската култура во претпријатието.
2. Секоја организација има различна и единствена организациска култура по која се идентификува. Културата ги соединува вработените на една организација и ги диференцира од другите организации. Културата овозможува идентитет и припадност на вработените.
3. Културата извршува многубројни функции како креирање организациски идентитет за вработените, промовирање социјална стабилност на организацијата, одредување на однесувањето на вработените, поставување граници и контролен механизам на организацијата, усогласување на вработените, креирање на идната насока на организацијата итн. Накратко, културата го одредува начинот на кој организацијата мисли и се однесува.
4. За разлика од културата, климата е субјективна и привремена бидејќи таа се базира на перцепциите на вработените за организацијата. Климата ја определуваат повеќе

фактори како стилот на лидерството во организацијата, организациската структура, историските сили, стандардите за одговорност и за однесување, комуникацијата, наградите, довербата, посветеноста, визијата и стратегијата и организациската поврзаност. Сите овие фактори може да се користат како алатки од страна на лидерите при креирањето на посакуваната работна атмосфера.

5. Во теоријата на организациската култура развиени се неколку пристапи за опишување на организациската култура кои и денес се користат. Еден од пристапите ја анализира организациската култура преку три категории на претпријатија, и тоа: типични американски претпријатија, типични јапонски претпријатија и тип Z американски претпријатија. Секое од овие претпријатија ги анализира од аспект на следните културни вредности: посветеност кон вработените, евалуација, кариера, контрола, донесување одлуки, одговорност и грижа за луѓето. Друг пристап за анализа на организациската култура е пристапот кој дава фокус на односот помеѓу организациската култура и извршувањето. Во рамките на анализата, ги идентификуваат културните вредности кои водат до успешни менаџмент-практики. Тоа се пристрасност за акција, блискост до купувачот, автономија и претприемаштво, продуктивност преку луѓето, вклученост на менаџментот, задржување до специјалноста, едноставна форма и истовремено лабава и цврста организација.
6. Културните разлики се анализираат од аспект на индивидуални разлики или разлики кои произлегуваат од типот на организациската култура. Од аспект на индивидуални разлики, во зависност од две варијабли (директен/индиректен и ориентиран кон луѓе/ориентиран кон задачи), идентификувани се четири комуникациски стилови, и тоа: релатер, експресив, мислител и директор. Секој од овие стилови има свои специфични карактеристики и ниеден од стиловите не е во предност пред другите. Од аспект на организациски разлики, идентификувани се четири типови на организациска култура според две димензии: интерен фокус и интеграција наспроти екстерен фокус и диференцијација и стабилност и контрола наспроти флексибилност и дискретност. Според тоа, се разликуваат четири типови на организациска култура: клан (соработувачка), адхократија (флексибилна),

пазарна (конкурентска) и хиерархиска (контролирачка). Кланот е организациска култура која се карактеризира со лојалност, традиција, пријатна атмосфера за работа и споделување на лични информации. Адхократијата се карактеризира со динамичност, креативност, иновативност и со отвореност кон ризици. Пазарната култура е ориентирана кон резултати, компетитивност и кон постигнување мерливи цели. И хиерархиската култура е култура која се заснова на процедури, формални правила и политики. Најчесто организациите се комбинација вредности од наведените типови на организациска култура.

7. Вредностите на организациите се анализираат и од аспект на социјално-културните разлики. Социјално-културните разлики се дефинираат како степенот до кој се застапени шесте димензии на националната култура, и тоа: нееднаква дистрибуција на моќта, избегнување на неизвесноста, индивидуализам/колективизам, мажественост/женственост, долгорочна/краткорочна ориентација и задоволство/воздржаност. Овие културни димензии го заслужуваат вниманието на лидерите бидејќи директно влијаат на комуникацијата и на односите на вработените во организацијата.
8. Организациската култура може да се опише преку збирот на карактеристики кои ги вреднува самата организација. Теоријата признава седум карактеристики кои ја определуваат основата на организациската култура, и тоа: иновација и преземање ризици, внимание на детали, ориентација кон резултат, ориентација кон луѓе, ориентација кон тим, агресивност и стабилност. Иновацијата се однесува на степенот до кој организацијата е флексибилна и отворена кон имплементација на нови идеи. Вниманието на детали го одредува степенот до кој организацијата посветува внимание на деталите. Ориентацијата кон резултат подразбира до кое ниво организација ги нагласува остварувањата и целите. Ориентацијата кон луѓе се однесува на степенот до кој организацијата дава поддршка и почит на индивидуите, обезбедувајќи праведност и фер пристап. Ориентацијата кон тимот подразбира до кое ниво организацијата поттикнува соработка помеѓу вработените и поддржува тимско работење. Агресивноста се однесува на степенот до кој организацијата ја поттикнува конкурентноста, додека стабилноста подразбира до кое ниво

организацијата ги почитува правилата и демонстрира предвидливо однесување. Секоја од овие карактеристики, односно степенот до кој се застапени во организацијата создава слика за организациската култура.

9. Основањето на претпријатието не подразбирање инстантно појавување на организациската култура. Процесот на воведување на културата не е краткотраен, но штом еднаш ќе се воспостави, тешко избледува. Културата се создава во неколку чекори. Најпрво, се формулираат и се развиваат стратески и културни вредности. Потоа се создава визијата, односно идната посакувана насока на организацијата. Следниот чекор подразбира иницирање стратегии и активности за имплементација и за остварување на визијата. И, на крај, се зајакнува однесувањето на вработените во согласност со организациската култура. По воспоставувањето, организацијата следи одредени практики кои ја одржуваат културата, и тоа преку процесот на селекција на нововработени, активностите на менаџментот и методите за социјализација.
10. Со цел да се разбере организациската култура, потребно е проучување, анализа и интерпретација на нејзините компоненти. Компонентите на организациската култура се разликуваат во однос на нивната видливост и способност за промени. Тука се вклучуваат: артефактите (лични одредби, церемонии, обичаи, ритуали, приказни, симболи), вредностите, претпоставките, перцепциите, како и ставовите и однесувањето на вработените.
11. Артефактите се највидливите компоненти на организациската култура, додека вредностите го претставуваат подлабокото ниво на културата. Всушност, артефактите ги опфаќаат сите опипливи аспекти на организацијата, односно сè што може да се види и да се слушне. Тие се манифестираат површински, ги опфаќаат вербалниот израз и физичкото однесување на организациската култура и лесно може да се препознаат. Но, и покрај тоа, понекогаш е тешко правилно да се интерпретираат. Културата може да се разбере преку испитување на однесувањето на членовите на организацијата. Личните одредби претставуваат однесување кое ги одразува вредностите на организацијата. Посебно, одредбите на менаџерите може да појаснат што е важно и да ја координираат работата на вработените без потреба од директна супервизија. Церемониите и обичаите се активности кои прописно се

повторуваат на одредени важни настани. Овие пригоди обезбедуваат можности за наградување и за оддавање признание на вработените чие однесување е во согласност со вредностите на организацијата. Церемониите и обичаите испраќаат порака дека оние вработени кои ги поддржуваат и ги почитуваат вредностите на организацијата се пример за восхит. Секојдневните организациски практики кои постојано се повторуваат се ритуали. Тие обично се напишани, но испраќаат јасна порака за тоа како се поставени работите во организацијата. Како секојдневни практики, ритуалите ја зајакнуваат организациската култура. Членовите на организацијата кои редовно ги применуваат ритуалите не се секогаш свесни за нивното влијание, но оние од надвор ги препознаваат лесно. Организациската култура своите вредности ги пренесува и преку приказните што се раскажуваат меѓу вработените. Приказните се пренесуваат на новите вработени и ги нагласуваат важните аспекти на културата. Симболите ја комуницираат организациската култура преку неискжани пораки. Тие го претставуваат идентитетот на организацијата и ја нагласуваат припадноста на вработените.

12. Вредностите претставуваат основни верувања дека одреден начин на однесување е лично или социјално претпочитан од спротивниот начин на однесување. Тие се формираат во рамките на културата, општеството и организацијата и ја поставуваат основата за разбирањето на однесувањето и на мотивацијата на луѓето. Вредностите се изразуваат преку однесувањето на вработените, во меѓусебната комуникација, во мисијата на организацијата, во извештаите за печат или во годишните извештаи на претпријатието. Понекогаш постојат разлики помеѓу вредностите кои вработените ги поддржуваат, односно вреднуваат, и вредностите кои ги прифаќаат, односно вредностите кои ги прикажуваат преку однесувањето. Вредностите се клучни компоненти кои ја одржуваат организациската култура, а воедно претставуваат и патоказ на менаџментот за водење на идните активности на организацијата.
13. Претпоставките се изразуваат преку перцепциите, мислите, емоциите и однесувањата на членовите на организацијата и ја поставуваат суштината на организациската култура. Всушност, претпоставките ги насочуваат членовите на организацијата како да ги перципираат ситуациите и луѓето.

14. Перцепциите се однесуваат на тоа како луѓето ги организираат и ги интерпретираат своите сетилни впечатоци со цел да дадат значење на нивната околина. Но, перцепциите на луѓето од околината не се целосно рационални. Многубројни фактори влијаат на формирањето на перцепциите. Тие може да произлезат од набљудувачот, објектот или од таргетот кој е набљудуван или од контекстот на ситуацијата во која се перципира.
15. Ставовите се објаснуваат како стабилна наклонетост на однесување кон објектите на одреден начин. Ставовите ги опфаќаат мислењата, верувањата и чувствата на луѓето за различни аспекти од нивното окружување. За да се разбере однесувањето на вработените, најпрво потребно е да се разберат ставовите. Од аспект на однесувањето на вработените во организацијата, во фокус се четирите клучни однесувања на работното место: работни перформанси, организациско однесување на вработените, отсуствување од работното место и обрт на вработени.
16. Посветеноста на вработените се дефинира како психолошката вклученост на вработените во организацијата и чувството на припадност кон неа. Тоа значи дека вработените се грижат за организацијата и за остварувањето на целите. Колку е појака организациската култура, толку е поголема и посветеноста на вработените кон организацијата. Поголема посветеност на вработените кон организацијата подразбира и поголем степен на ангажираност на вработените во работата.
17. Управувањето со организациската култура подразбира активности поврзани со предавање на културата (органizaциска социјализација), одржување и менување на организациската култура. За таа цел, особено важно е разбирање на димензиите на културата, односно претпоставките за внатрешно и надворешно прилагодување на организацијата. Претпоставките за внатрешно прилагодување опфаќаат: креирање заеднички јазик, дефинирање граници на групата и критериуми за вклучување и исклучување, распределување моќ и статус, развивање норми за пријателство и за љубов, дефинирање и распределување награди и казни и објаснување на необјаснивото. Претпоставките за надворешно прилагодување опфаќаат: мисија и стратегија, цели, средства, мерки и корекција. Претпоставките за внатрешно и надворешно прилагодување се оформуваат преку подлабоки димензии, и тоа:

природата на реалноста и вистината, природата на времето, природата на просторот, суштината на човековата природа, природата на активностите на луѓето и природата на меѓусебните односи.

18. Недвосмислено не е за потценување улогата на лидерите во формирањето и во зајакнувањето на културата. Лидерите ја зајакнуваат културата преку комуницирање за своите приоритети, начинот на реагирање на кризи, нивното однесување, начинот на распределување на наградите и начинот на кој вработуваат и отпуштаат луѓе. Тие треба да создадат јака позитивна култура преку нивниот фокус, реакции, активности, однесување и начини. Да промовираат култура која поддржува етичко однесување, остварува глобален поглед на претпријатието и го унапредува квалитетот во организацијата. А, несомнено и потврдено преку истражувањето што го нуди оваа докторска дисертација, лидерите треба да промовираат култура која поттикнува тимско работење.
19. Тимското работење подразбира меѓусебна интеракција на повеќе луѓе кои се стремат кон една заедничка цел. Овој начин на работење е природен тек за луѓето бидејќи во основа тие се социјални битија. Предностите на тимското работење и позитивните ефекти за организацијата ги надминуваат неговите слабости. Така што, тенденцијата на градење тимскибазирана организација е правилна насока за секое претпријатие независно од видот, големината и од дејноста. Некои од ефектите од тимското работење се подобри перформанси на организацијата, бенефити за вработените, поттикнување на иновациите, зголемување на креативноста и на флексибилноста итн.
20. Тимовите во нивниот развој поминуваат низ пет фази, и тоа: формирање, незадоволство, интегрирање, извршување и расформирање. Во фазата формирање членовите на тимот се запознаваат меѓусебно и се информираат за задачите, обврските и за одговорностите кои се очекуваат од нив. Оваа фаза се карактеризира со неизвесност, формалност и со претпазливост. Во втората фаза незадоволство, членовите на тимот се чувствуваат послободни да го искажат своето мислење, но сè уште имаат нејаснотии околу тоа зошто треба да го прават тоа што се очекува од нив, односно која е крајната цел. Фазата на интегрирање настапува кога членовите

на тимот сфаќаат дека, и покрај меѓусебните разлики со кои се запознале во претходните фази, можат да опстојат како тим. Оваа фаза се карактеризира со исполнетост, енергичност и со охрабреност на членовите, како и со зголемена меѓусебна соработка и тимска кохезија. Фазата извршување започнува кога тимот е подготвен да остварува извонредни резултати. Членовите работат независно и индивидуално, разбирајќи ја добро својата улога во тимот. Тимот во оваа фаза е созреан, компетентен и автономен. Последната фаза се однесува на завршување на работата на тимот, односно расформирање. Оваа фаза се карактеризира со чувство на победа и со несигурност за она што следува.

21. За градење ефективни тимови и за поттикнување на тимското работење во организацијата, од неспорна важност е улогата на лидерот. Потребно е лидерот да ги охрабрува нормите кои позитивно влијаат на целите на тимот, а да го неутрализира и да го минимизира негативното влијание. Исто така, лидерот треба да ја преземе одговорноста за остварените резултати на тимот. Улогата на лидерот се состои и во поттикнување и развивање на тимскиот дух кај членовите на тимот, зголемување на соработката, задржување на мисијата, одредување на идните насоки и разрешување на конфликтите. Се очекува лидерот да има високо ниво на социјални вештини за да може да ги разбира, води и да ги обединува луѓето во тимови, како и потоа добро да управува со истите.
22. Истражувањето на оваа докторска дисертација се осврнува на докажување на влијанието на типот на организациската култура врз нивото на тимското работење во организацијата. Предмет на истражување се четирите типови на организациска култура: клан, адхократија, пазарна и хиерархиска. По извршената деталната обработка и спроведената емпирска и статистичка анализа на добиените резултати, главниот заклучок од изведеното истражување е дека само вредностите на клан културата влијаат позитивно на тимското работење, односно поттикнуваат развој на тимска организација. Адхократијата не остварува статистички значајно влијание врз нивото на тимското работење на организацијата. Додека пазарната и хиерархиската култура покажуваат мала статистичка поврзаност со тимската работа и нивното влијание на степенот на тимското работење е негативно.

23. Согледувањата на резултатите од истражувањето даваат придонес, од една страна, од практичен аспект за менаџерите, кои треба да ги применуваат и да ги промовираат вредностите кои поттикнуваат тимско работење и, од друга страна, од научен аспект за истражувачите, кои треба да продолжат со развивање нови подрачја за анализа на оваа проблематика. Идните истражувачи може да ја продлабочат анализата и во полето на организациската култура и во полето на тимското работење.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adler, J. N. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston: Boston University Press;
2. Aldrich, H. E. (1999), *Organizations evolving*, London: Sage
3. Alvesson, M., Sveningsson, S. (2008), *Changing Organizational Culture - Cultural Change Work in Progress*, New York: Routledge;
4. Armstrong, M. (1993), *A Handbook of Management Techniques*, Asbury: Nichols Publishing;
5. Armstrong, M. (1999), *A Handbook of Human Resources Management Practice*, Seventh Edition, London: Kogan Page Limited;
6. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., Peterson, M. F. (2011), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Second Edition, London: Sage Publications, Inc;
7. Aurum, A., Gardiner, A. (2013), 3 Creative Idea Generation, Seattle: Allen Institute for Artificial Intelligence;
8. Baker, Kathryn A. (2002) *Organizational Culture*,
<file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/organizational-culture.pdf>
9. Bandow, D. (2001), "Time to create sound teamwork", *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 24, No. 2, 41-47;
10. Bauer T., Erdogan B. (2012), *An Introduction to Organizational Behavior*, Creative Commonsby-nc-sa 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>) license
11. Belias (2013), "Organizational Culture of Greek Banking Institution – Case Study", *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)* 2249-6874 Vol. 3, Issue 2, Jun 2013, 95-104
12. Brannick, M. T., Salas, E., Prince C. (1997), *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates;
13. Brown, A. (1998), *Organisational Culture*, Second Edition, New Jersey: Prentice Hall;
14. Bruce M. Tharp (2009), *Four Organizational Culture Types*, Philadelphia: Haworth

15. Buchanan, D., Huczynski, A. (2002), *Organizational Behavior*, London: Prentice Hall Ltd.
16. Burchell N. (2007), *Organisational cultural diagnosis: Merits of employing the Competing Values Framework (CVF) in conjunction with shared values profiling*, Auckland, New Zealand: Unitec Business School, Unitec Institute of Technology
17. Cameron, K.S., Quinn R.E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Edition 3, San Francisco: Jossey-Bass;
18. CareerBuilder Survey (2013), Chicago
<http://www.careerbuilder.ca/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=5/8/2013&id=pr757&ed=12/31/2013>
19. Cartwright, R. (2002), *Managing Diversity*, Oxford: Capstone Publishing
20. Charan, Ram, Drotter, Stephen, Noel, James (2001), *The Leadership Pipeline, How to build the leadership-powered company*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc;
21. Charlotte D. Sutton, Debra L. Nelson, (1990), “Elements of the Cultural Network: The Communicators of Corporate Values”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 11 Issue: 5, pp.3-10
22. Colquitt, J., LePine J., Wesson M. (2009), *Organizational Behavior: Essentials for Improving Performance and Commitment*, First Edition, McGraw-Hill/Irwin;
23. Cole, G.A. (1995), *Organisational Behaviour*, DP Publications Ltd;
24. Cook, S., (2009), *Building a high performance team - proven techniques for effective team working*, IT Governance Publishing, United Kingdom;
25. Cowling, A.G., Stanworth, M.J.K, Bennett, R.D., Curran J., Lyons, P. (1988), *Behavioural Sciences for Managers*, 2nd ed., London: Arnold
26. Cushway, B., Lodge, D. (2001), *Organizational Behavior and Design*, New Delhi, India: Crest Publishing House;
27. Cummings, T. G., Worley, C. G. (2004), *Organization Development and Change*, 8th Ed., Chula Vista, CA: South-Western College Pub
28. Daft, R. (2006), *Organization theory and design*, Ninth Edition, Cincinnati, OH: Southwestern.

29. Daft, L.R. (2010), *Management*, Ninth Edition, Mason: South-Western Cengage Learning;
30. Daft, L. R., Noe, A. R. (2001), *Organizational Behavior*, Harcourt College Publishers;
31. Daulatram B. Lund, (2003) "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Issue: 3, pp.219-236, <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
32. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Culture: The Rites and Symbols of Corporate Life*, Reading, M A: Addison-Wesley;
33. Deal at al (2010), "Workplace Attitudes 2010 – Positive Managers, Positive Organizations (Despite Everything)", Center for Creative Leadership;
34. Dearlove D., Coomber, S. (2002), *Corporate Values - How Organizational Values Can Drive Success*, BrownHerron;
35. Debra L. Nelson, James Campbell Quick, (2011) *Organizational Behavior*, Mason, South-Western Cengage Learning;
36. Denison, Daniel R., (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons;
37. Douglas McGregor (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill
38. Диздаревиќ, И. (1995), *Психолошките погледи на менаџментот*, Скопје: Феникс;
39. Дракулевски, Љ. (1999), *Лидерство – Основа за ефективен стратешки менаџмент*, Скопје: Економски факултет Скопје;
40. Driskill, G. W., Brenton, A. L. (2010), *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*, Second Edition, Sage Publications, Inc;
41. Drummond, H. (2000), *Introduction to Organizational Behavior*, Oxford, UK, Oxford University Press;
42. Dyer, W., Dyer, Jr., Dyer, J., (2007), *Team building- proven strategies for improving team performance*, John Wiley & Sons, Inc., CA;
43. Dyer, William G. (1987), *Team Building*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.;
44. Dilys Robinson (2003), "Defining and Creating Employee Commitment: A review of current research", Institute for Employment Studies;

45. Edna C. Ward, (1995), "Positive Culture: The Key Element for Successful Teamwork", *Equal Opportunities International*, Vol. 14 Issue: 8, pp.11-13, <https://doi.org/10.1108/eb010654>
46. Ernst, H. (2001), Corporate culture and innovative performance of a firm, *Management of Engineering & Technology*, 2, 532-535;
47. F.Fiedler (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, Mc Grow-Hill;
48. Finegan, J., E. (2010), "The impact of personal and organizational values on organizational commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume73, Issue2, June 2000, 149-169;
49. Ford, C., M.,Gioia D.,A. (1995), *Creative Actions in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
50. Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (Eds.), (1985), *Organizational culture*, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
51. George, M. J., Jones G. R., (2011), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition, N.J.: Prentice Hall;
52. George, M. J., Jones, R. G. (2000), *Essentials of managing organizational behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.;
53. Glisson C. (2007), "Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services", *Research on Social Work Practice*, Vol 17, Issue 6, pp. 736 – 747;
54. Goodman, S., P.,(1986), *Designing effective work groups*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers;
55. Griffin, R. W., Moorhead, G. (2014), *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, Eleventh Edition, Mason: South-Western, Cengage Learning;
56. Greenberg, G. (1998), *Managing behavior in organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA;
57. Greenberg J. (2010), *Behavior in Organizations*, Tenth Edition, Prentice Hall;
58. Ѓорѓијовски, Б., Бојациоски Д. (2003), *Теорија на организација*, Скопје, Економски факултет Скопје;
59. Hall, E.T. (1977), *Beyond Culture*, Anchor Books, New York;
60. Handy, C. (1990), *Inside Organizations*, London: BBC Books;
61. Handy, C. (1993), *Understanding Organizations*, Fourth Edition, Penguin Business;

62. Hanlan, M. (2004), *High Performance Teams: How to Make Them Work*, Praeger;
63. Harrison, L. E., Huntington, S. P. (2001), *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, Basic Books;
64. Harvard Business Review, (2011), *Harvard Business Review on Building Better Teams*, Harvard Business Press;
65. Harrison, R., Stokes, H. (1992), *Diagnosing Organizational Culture Instrument*, First Edition, Pfeiffer;
66. Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. E. (1996), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Seventh Edition, N.J.: Prentice Hall;
67. Hellriegel, D., Slocum, W. J. & Woodman, W. R. (1998), *Organizational Behavior*, Los Angeles: West Publishing Company;
68. Hellriegel, D., Slocum, J.W. (2010), *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition, South-Western College Pub;
69. Hitt, M. A., Miller C.C., Colella, A. (2015), *Organizational Behavior*, 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley;
70. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2
71. Hofstede G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition, Columbus , OH: McGraw-Hill;
72. Hultman, K. (2001), *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*, First Edition, Pfeiffer;
73. Igo T., Skitmore M., (2006) "Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework", *Construction Innovation*, Vol. 6 Issue: 2, pp.121-139
74. Ivanchvich, M. J. (1998), *Organizational Behavior and Management*, San Francisco: Jossey Bass Publishers Inc.;
75. Jorgen Laegaard, Mille Bindlev, (2006), *Organizational Theory*, Telluride, CO: Ventus Publishing ApS & bookboon.com
76. Karlene H. Roberts, David M. Hunt, (1991), *Organizational Behavior*, Boston: PWS-KENT Pub. Co.

77. Kenneth Desson, Joseph Clouthier, (2010), *Organizational Culture – Why Does It Matter?*
78. Keyton, J. (2011), *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*, Second Edition, London: Sage Publications, Inc;
79. King D., Scott L. (2016), *Organizational Behaviour*, Oxford: Oxford University Press;
80. Kotter, J. P., and J. L. Heskett, (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press;
81. Kreitner, R., Kinicky, A. (1992), *Organizational Behavior*, Boston Homewood: Irwin Inc.;
82. Kreitner, R., Kinicki, A. (2009), *Organizational Behavior*, Ninth Edition, McGraw-Hill/Irwin;
83. Larson, C.E., F.M.J. LaFasto (1989), *Teamwork: What Must Go Right, What Can Go Wrong*. Newbury Park: SAGE;
84. Lazarus, R. S. (1991), *Emotion and Adaptation*, London: Oxford University Press;
85. Levinson, H. (1972), *Organizational Diagnosis*, Cambridge, MA: Harvard University Press;
86. Locke E. (1977), “The Myths of Behavior Mod in Organizations”, *Academy of Management Review*, vol. 2, pp. 543–553;
87. Lussier R. N., Achua C. F. (2007), *Effective Leadership*, Mason: Thomson South-Western;
88. Luthans, F. (1998), *Organizational Behavior*, Boston: McGraw-Hill Inc.;
89. Luthans F., Doh P. J. (2012), *International Management - Culture, Strategy and Behavior*, 8th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin;
90. Martin J, (2006), *That’s the Way We Do Things Around Here: An Overview of Organizational Culture*, University of Central Florida
91. Martin, J. (2002), *Organizational culture: Mapping the terrain*, Thousand Oaks: Sage.
92. Магдинчева Шопова, М. (2012), *Менаџмент на организациска култура*, Богданци: ДГУП СОФИЈА;
93. McGregor, D. M. (1960), *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill;
94. Miles, R. (1999), *Macro Organizational Behavior*, Santa Monica: Goodyear Publishing Co.

95. Miner, B. J. (2001), *Organizational Behavior: Performance and Productivity*, New York: Random House Inc.;
96. Miner, J. B. (2002), *Organizational Behavior, Foundations, Theories, and Analyses*, Oxford: Oxford University Press;
97. Mitja Gorenak, Suzana Košir, (2012), The importance of organizational values for organization
98. Morgan, G. (1991), *Images of Organization*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications;
99. Moorhead, G., Griffin, R. (2000), *Organizational Behavior*, Mumbai: Jaico Publishing House;
100. Mullins, Laurie J. (1996), *Management and Organisational Behaviour*, Forth Edition, London: Pitman Publishing,;
101. Nelson, D. L., Quick J. C. (2006), *Organizational Behavior*, Fifth Edition, South-Western Thomson;
102. Nelson, D. L., Quick, J. C. (2011), *ORGB2*, Student Edition, South-Western Cengage Learning;
103. Newstrom, J. W. (2007), *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.;
104. Nicholson, N. (1998), *Encyclopedic dictionary of Organizational Behavior*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.;
105. Oakland, J. S., Porter, L. J. (1996), *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann;
106. Organizational Culture Assessment Instrument (2012), OCAI online Zwolle, Netherlands
https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf
107. Osland, J. C., Kolb, D. A., Rubin, I. M., Turner, M. E. (2006), *Organizational Behavior: An Experiential Approach*, Eighth Edition, Prentice Hall;
108. Ostroff, Cheri & Kinicki, Angelo & S. Muhammad, Rubiah. (2013), “Organizational Culture and Climate”, *Handbook of Psychology*, Vol 12: Industrial-Organizational Psychology, pp.643-676;
109. Paul Adler, Charles Heckscher and Laurence Prusak (2011), *Four keys to creating a culture of trust and teamwork*, Boston, MA: Harvard Business Review;

110. Peters, T., Waterman, R. (1982), *In search of Excellence*, New York: Harper & Row;
111. Pettinger R. (2010), *Organizational Behaviour Performance management in practice*, New York: Routledge
112. Prilleltensky I. (2000), “Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power Among Citizens, Workers, and Leaders”, *ETHICS & BEHAVIOR*, 10(2), 139–158;
113. Quick, T. L. (1992), *Successful Team Building*, New York: AMACOM, a division of American Management Association;
114. Raimo Nurmi, (1996), “Teamwork and team leadership”, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 2, Issue: 1, pp.9-13;
115. Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead (2014), *Organizational Behavior, Managing people and organizations*, Eleventh Edition, Mason: South-Western, Cengage Learning;
116. Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, Ninth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc;
117. Robbins S. P., Judge T. A. (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, New Jersey: Prentice Hall
118. Самарџиска – Стевчевска Наташа (2011), *Креирање на ефективни менаџерско лидерски тимови*, Докторска дисертација, Економски факултет, Штип: Универзитет Гоце Делчев;
119. Sabath, A. M. (1993), *Business Etiquette in brief*, Holbrook, MA: Bob Adams;
120. Sadler, Ph. (1998), *Management Consultancy*, London: Kogan Page Limited;
121. Scoltz, C. (1987), *Corporate Culture and Strategy*, San Francisco: Long Range Planing;
122. Schein, E.H. (1996), *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Hoboken, NJ: Jossey-Bass;
123. Schmermerhorn, R. J. Jr (1999), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.,
124. Senge, P. (2002), *The Fifth Discipline*, London: Sage Publishing;

125. Shahzad, F., Luqman, R.A., Khan. A.R., Shabbir, L. (2012), “Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*
126. Silbeger, S. A. (1993), *The Ten Day MBA*, New York City: William Morrow and Company, Inc.;
127. Sisselman P. (2008), “Exploiting the social style of patrons to improve their satisfaction with the reference interview”, *Library Review*, Vol. 58 No. 2, 2009 pp. 124-133
128. Steward, J. H. (1955), *Theory of culture change*, Urbana: University of Illinois Press;
129. Streufert, S., S. C. Streufert (1978), *Behavior in the complex environment*, New York: John Wiley;
130. Suderman J. (2012), “Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development”, *Journal of Practical Consulting*, Vol. 4 Iss. 1, Fall/Winter, p. 52-58.
131. Thomas, P. & Robert, W. (1988), *In search of Excellence*, New York: Grand Central Pub;
132. Thompson, J. D. (1966), *Organization in Action*, New York, McGraw-Hill;
133. Thompson, L. (2011), *Making the Team*, Fourth Edition, Bloomington: Pearson;
134. Thyssen, O. (2009), *Business Ethics and Organizational Values: A Systems Theoretical Analysis*, London: Palgrave Macmillan;
135. Trompenaars F., Woolliams P. (2003), “A new framework for managing change across cultures”, *Journal of Change Management*, Vol. 3, 4, 361–375
136. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993), *The cultures of work organizations*, Engelwood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall;
137. Weatley, M. (1992), *Leadership and the new science*, San Francisco: Brett-Koehler
138. Webber, R. A., Summer, C. E., Hampton, D. R (1982), *Organizational Behavior; and the Practice of Management*, Fourth Edition, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company;

139. West, M. A., Markiewicz, L. (2003), *Building Team-Based Working: A Practical Guide to Organizational Transformation*, First Edition, New Jersey: Wiley-Blackwell;
140. Wiener Y. (1988), “Forms of Value Systems”, *Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance*, Academy of Management Review. Oct88, Vol. 13 Issue 4, p534-545.
141. Wyk, G. V. (2011), *A Systems Approach to Organizational Culture*, College Station, TX: Virtualbookworm.com Publishing;
142. Шуклев, Б. (2004), *Менаџмент*, 4и, Економски факултет Скопје;
143. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (1996), *Менаџмент лексикон*, 2и, Економски факултет, Скопје;
144. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (2001), *Стратегиски менаџмент*, 2и, Економски факултет, Скопје;
145. Шуклев, Б. (2003), *Менаџмент на мал бизнис*, 3и, Економски факултет Скопје;

ПРИЛОГ 1

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО СКОПЈЕ



ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

„Менување на организациската култура преку
промовирање вредности кои поттикнуваат тимска работа“

Почитуван/а,

Во прилог Ви доставувам Анкетен прашалник потребен за изработка на докторска теза од областа на организациско однесување на тема „Менување на организациската култура преку промовирање вредности кои поттикнуваат тимска работа“.

Анкетниот прашалник е анонимен, не се бара да го откриете Вашиот идентитет и називот на деловниот субјект. Чувствувајте се слободни во изнесувањето на Вашите мислења, нема точни и погрешни одговори. Пополнетиот прашалник доставете го на следната електронска адреса: annakostovska@yahoo.com

Добиените податоци од прашалникот ќе бидат искористени исклучиво за целите на научното истражување и не се предмет на индивидуално разгледување.

Тврдењата содржани во Анкетниот прашалник може да Ве поттикнат за преземање идни чекори за подобрување на делувањето, конкурентската предност и на перформансите на деловниот субјект. Прашалникот го сочинуваат три дела: 1) Основни податоци за деловниот субјект; 2) Процена на организациската култура, и 3) Процена на тимската работа во компанијата.

Срдечно Ве поздравувам и искрено Ви Благодарам на соработката.

Со почит,

Ана Јованоска

докторанд

на Економски факултет - Скопје

Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ во Скопје

Е-mail: annakostovska@yahoo.com

I. ОСНОВНИ ПОДАТОЦИ ЗА ДЕЛОВНИОТ СУБЈЕКТ (КОМПАНИЈА/ ИНСТИТУЦИЈА)

(основните податоци за деловниот субјект се однесуваат за претходната фискална година 2017)

1. Дејност:

- ☐ Производство ☐ Трговија ☐ Услуги ☐ Градежништво

2. Мнозинска сопственост:

- ☐ Компанија во мнозинска сопственост на домашни субјекти
- ☒ Компанија во мнозинска сопственост на странска компанија
- ☐ Јавно претпријатие или компанија во мнозинска сопственост на државен орган

3. Големина на деловен субјект според број на вработени:

- ☐ микро ☐ мало претпријатие ☐ средно претпријатие ☐ големо претпријатие

II. ПРОЦЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Инструментот за проценка се состои од шест прашања. Секое прашање нуди четири алтернативи. Поделете 100 поени на четирите алтернативи, во зависност од степенот до кој алтернативата е слична на вашата организација. Онаа алтернатива која е најслична до Вашата организација треба да добие најмногу поени. На пример, доколку алтернативата А е многу слична на Вашата организација, алтернативите В и С се донекаде слични и алтернативата D не е баш слична, тогаш може да ги распределите поените на следниов начин: 55 поени за А, 20 поени за В и С, и пет поени за D. Во секој случај, збирот на поените треба да биде 100 за секое прашање.

Првата колона за сите прашања ја отсликува моменталната состојба. Тоа се однесува на културата која постои во организацијата во моментот. Втората колона ја покажува посакуваната состојба. Вашите одговори на прашањата во втората колона треба да бидат базирани на тоа како би сакале да изгледа Вашата организација за пет години.

Пример

Сега	
A	55
B	20
C	20
D	5
Вкупно	100

Посакувано	
A	35
B	30
C	25
D	10
Вкупно	100

Инструмент за проценка на организациската култура

1. Доминантни карактеристики		Сега	Посакувано
A	Организацијата е мошне лично место. Има фамилијарна атмосфера. Луѓето споделуваат многу лични информации.		
B	Организацијата е многу динамично претприемачко место. Луѓето имаат волја да преземаат ризици.		
C	Организацијата е прилично ориентирана кон резултати. Главната грижа е да се заврши работата. Луѓето се многу компетитивни и ориентирани кон остварувања.		
D	Организацијата е многу контролирачко и структурно место. Формални процедури ги водат активностите на луѓето.		
	Збир	100	100
2. Организациско лидерство		Сега	Посакувано
A	Лидерството во организацијата треба да биде ориентирано кон менторство, фасилитирање и поддршка.		
B	Лидерството во организацијата треба да биде ориентирано кон претприемаштво, иновации и преземање ризици.		
C	Лидерството во организацијата треба да биде ориентирано кон агресивен фокус на резултати.		
D	Лидерството во организацијата треба да биде ориентирано кон координирање, организирање и беспрекорна ефикасност.		
	Збир	100	100
3. Управување со вработени		Сега	Посакувано
A	Менаџмент-стилот во организацијата се карактеризира со тимска работа, консензус и учество.		
B	Менаџмент-стилот во организацијата се карактеризира со индивидуално преземање ризици, иновација, слобода и уникатност.		
C	Менаџмент-стилот во организацијата се карактеризира со голема конкурентност, високи барања и остварувања.		
D	Менаџмент-стилот во организацијата се карактеризира со безбедност на вработување, еднаквост, предвидливост и стабилност во односите.		
	Збир	100	100

4. Организациска поврзаност		Сега	Посакувано
A	Тоа што ја држи организацијата заедно е лојалност и меѓусебна доверба. Посветеноста на оваа организација е висока.		
B	Тоа што ја држи организацијата заедно е посветеност кон иновација и кон развој. Акцентот е да се постигне највисок развој.		
C	Тоа што ја држи организацијата заедно е ориентацијата кон постигнување и остварување на целта. Агресивноста и победувањето се заеднички мотиви.		
D	Тоа што ја држи организацијата заедно се формални правила и политики. Важно е да се одржува организација која беспрекорно функционира.		
	Збир	100	100
5. Стратегиски приоритети		Сега	Посакувано
A	Организацијата го нагласува развојот на луѓето. Постои висока доверба, отвореност и учество.		
B	Организацијата го нагласува набавувањето нови ресурси и креирањето нови предизвици. Се вреднува пробување нови работи и потрага по можности.		
C	Организацијата нагласува компетитивни активности и остварувања. Доминира остварувањето на целите и освојувањето на пазарот.		
D	Организацијата нагласува постојаност и стабилност. Ефикасноста, контролата и беспрекорните операции се важни.		
	Збир	100	100
6. Критериуми за успех		Сега	Посакувано
A	Организацијата го дефинира успехот врз база на развојот на човечките ресурси, тимската работа, посветеноста на вработените и грижата за луѓето.		
B	Организацијата го дефинира успехот врз база на тоа дали ги има најуникатните или најновите производи. Таа е лидер на производот и иноватор.		
C	Организацијата го дефинира успехот врз база на освојувањето на пазарот и надминувањето на конкуренцијата. Конкументско пазарно лидерство е клучно.		
D	Организацијата го дефинира успехот на база на ефикасност. Сигурна испорака, правилен распоред и производство со ниски трошоци е многу важно.		
	Збир	100	100

III. ПРОЦЕНА НА ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Ве молиме означете го степенот до кој се согласувате со секое од наведените тврдења според петстепената скала, степен за кој сметате дека најмногу ја отсликува Вашата организација.

1	2	3	4	5
Сосема не се согласувам	Не се согласувам	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам

ПРОЦЕНА НА ТИМСКАТА РАБОТА ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО		1	2	3	4	5
1.	Нашиот тим има јасна заедничка цел.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Членовите на тимот добро ја разбираат својата улога.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Нашиот тим има способност да решава конфликти и да соработува со други тимови.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Работењето во нашиот тим ги мотивира луѓето да дадат најдобри резултати.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Брзо ги решаваме прашањата и проблемите кои настануваат.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Членовите во тимот се ефективни слушатели.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Членовите на тимот остануваат мотивирани и кога се соочуваат со фрустрирачки ситуации.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Во тимот секогаш бараме начини како да бидеме подобри.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Комуникацијата во нашиот тим е отворена и искрена.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Комуницираме ефективно и надвор од нашиот тим.	☐	☐	☐	☐	☐

11.	Луѓето се гордеат што се дел од нашиот тим.	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Поставуваме и остваруваме предизвикувачки цели.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Состаноците на тимот се многу продуктивни.	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Членовите во нашиот тим имаат меѓусебна доверба.	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Членовите на тимот даваат сè од себе и не се двоумат да преземат иницијатива.	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Грешките ги гледаме како можност за учење и за развој.	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Членовите на тимот бараат и си даваат меѓусебно конструктивен фидбек.	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Се трудиме преку нашата работа да ѝ помогнеме на организацијата да ги оствари своите цели.	☐	☐	☐	☐	☐
19.	Членовите на тимот точно знаат што се очекува од нив и се гордеат со доброизвршената работа.	☐	☐	☐	☐	☐
20.	Членовите на тимот покажуваат високо ниво на соработка и заедничка поддршка.	☐	☐	☐	☐	☐

ПРИЛОГ 2

ТАБЕЛА СО КОДИРАНИ И ПРЕСМЕТАНИ ВРЕДНОСТИ ОД ПОДАТОЦИТЕ ОД ПРАШАЛНИКОТ



Испитаник	Дејност	Сопственост	Големина	Култура (постојна)	Култура (посакувана)	Клан (постојна)	Адхократија (постојна)	Пазарна (постојна)	Хиерархија (постојна)	Клан (посакувана)	Адхократија (посакувана)	Пазарна (посакувана)	Хиерархија (посакувана)	Тимска работа
1	3	2	4	1	1	40,00	26,67	17,50	15,83	43,33	27,50	15,00	14,17	4,40
2	3	3	4	2	2	25,83	32,50	15,83	24,17	25,00	35,00	10,83	29,17	4,00
3	3	3	4	4	4	15,00	10,83	24,17	50,00	20,83	11,67	23,33	47,50	3,25
4	3	3	4	4	4	14,17	16,67	34,17	36,67	20,00	13,33	22,50	38,33	2,30
5	3	3	4	4	1	23,33	10,00	20,00	46,67	33,33	12,50	22,50	31,67	3,00
6	3	3	4	4	3	20,00	24,17	20,83	42,50	26,67	21,67	30,00	21,67	2,10
7	3	3	4	4	4	27,50	25,00	14,17	33,33	31,67	12,50	15,83	40,00	3,75
8	3	3	4	1	1	46,67	21,67	14,17	17,50	51,67	23,33	13,33	11,67	3,15
9	3	3	4	4	1	27,50	21,67	7,50	43,33	33,33	12,50	21,67	32,50	3,30
10	3	1	2	4	1	26,67	13,33	23,33	36,67	31,67	30,00	20,00	18,33	3,75
11	3	3	4	4	2	21,67	26,67	21,67	30,00	21,67	30,00	25,00	23,33	3,50
12	3	3	4	4	1	17,50	18,33	20,00	40,83	31,67	29,17	12,50	18,33	3,15
13	3	3	4	3	1	15,00	23,33	33,33	28,33	28,33	25,00	20,00	21,67	3,60
14	3	3	3	4	1	20,00	24,17	27,50	28,33	42,50	19,17	19,17	19,17	2,50
15	3	3	3	3	4	25,00	23,33	28,33	25,00	21,67	16,67	26,67	36,67	4,00
16	3	3	4	1	1	38,33	20,00	15,00	23,33	53,33	18,33	8,33	21,67	3,50
17	3	1	4	3	1	26,67	24,17	27,50	21,67	51,67	25,83	8,33	14,17	2,05
18	3	1	4	2	1	13,33	35,00	30,00	28,33	41,67	36,67	13,33	16,67	2,35
19	3	1	4	3	1	11,67	26,67	39,17	22,50	28,33	25,83	18,33	27,50	2,10
20	3	1	4	1	1	48,33	28,33	8,33	15,00	38,33	26,67	16,67	18,33	3,40
21	3	1	2	4	1	24,17	21,67	25,83	26,67	35,83	29,17	12,50	20,83	3,25
22	1	2	3	4	1	16,67	26,67	20,00	35,00	43,33	21,67	21,67	11,67	3,70
23	3	1	2	2	2	20,00	31,67	28,33	20,00	23,33	28,33	28,33	20,00	4,00
24	1	1	2	3	3	22,50	20,00	30,83	28,33	23,22	21,67	31,67	23,33	4,35

Менување на организациската култура преку промовирање на вредности кои поттикнуваат тимско работење

25	1	1	3	3	3	10,83	16,67	45,00	29,17	19,17	25,83	30,00	25,00	2,65
26	1	1	4	4	4	15,00	15,00	30,83	39,17	21,67	24,17	25,83	29,17	3,60
27	1	1	4	3	3	19,17	19,17	34,17	27,50	21,67	21,67	31,67	25,00	3,80
28	1	2	4	3	3	11,67	9,17	40,83	38,33	23,33	20,00	28,33	28,33	3,45
29	3	1	1	1	1	33,33	13,33	23,33	30,00	34,17	18,33	22,50	25,00	3,85
30	3	2	3	3	4	13,33	15,00	41,67	30,00	19,17	20,83	30,00	34,17	2,00
31	2	1	3	1	1	43,33	18,33	19,17	19,17	37,50	33,33	14,17	30,00	3,15
32	3	2	2	1	1	33,33	19,17	28,33	19,17	31,67	23,33	30,00	15,00	4,50
33	3	2	4	3	1	23,33	30,00	31,67	15,00	32,50	27,50	20,00	15,00	3,85
34	3	1	2	3	1	25,00	21,67	36,67	16,67	33,33	26,67	23,33	16,67	4,10
35	3	1	2	3	1	13,33	21,67	44,17	20,83	51,67	10,83	14,17	23,33	3,85
36	3	3	4	4	4	18,33	24,00	20,83	31,67	18,33	23,33	20,83	37,50	4,00
37	4	1	2	1	4	37,50	19,17	22,50	20,83	16,67	0,00	20,00	63,33	3,25
38	4	1	3	1	1	30,00	21,67	18,33	30,00	31,67	20,00	18,33	30,00	4,20
39	4	1	3	1	1	37,50	24,17	18,33	18,33	33,33	24,17	21,67	20,83	4,10
40	3	3	4	1	1	30,83	19,17	21,67	26,67	30,83	20,83	17,50	29,17	3,80
41	2	2	2	3	1	11,67	23,33	48,33	16,67	30,83	20,00	26,67	25,00	2,45
42	3	3	3	3	1	13,33	9,17	43,33	34,17	48,33	20,00	10,83	20,83	3,90
43	2	1	1	1	1	75,83	10,83	4,17	9,17	48,33	25,83	6,67	24,17	3,60
44	1	1	2	4	1	23,33	5,00	8,33	63,33	38,33	21,67	20,83	13,33	3,10
45	3	1	1	4	4	15,00	19,17	30,00	37,50	13,33	16,67	35,00	43,33	3,90
46	3	2	3	4	4	10,00	11,67	31,67	46,67	23,33	15,00	20,00	41,67	3,30
47	3	3	4	4	1	14,17	1,67	11,67	72,50	35,83	15,83	17,50	30,00	3,40
48	3	1	1	1	2	26,67	20,83	25,83	14,17	28,33	26,67	26,67	18,33	3,60
49	3	1	2	4	4	18,33	15,00	25,00	40,00	20,00	15,00	30,00	40,00	4,40
50	1	1	2	3	1	15,83	15,83	43,33	25,00	30,00	23,33	24,17	22,50	3,10
51	3	2	3	3	2	13,33	26,67	55,00	5,00	28,33	30,00	25,00	16,67	2,85

Менување на организациската култура преку промовирање на вредности кои поттикнуваат тимско работење

52	3	1	2	1	1	47,50	8,17	16,33	28,00	38,33	13,67	20,50	27,50	2,90
53	2	1	2	1	1	33,33	20,00	18,33	28,33	40,00	23,33	18,33	16,67	3,80
54	3	3	4	4	1	22,50	14,17	15,83	47,50	30,00	28,33	16,67	25,00	3,20
55	3	1	4	3	2	15,00	22,50	35,83	26,67	21,67	28,33	25,83	24,17	3,70
56	2	1	2	1	1	47,50	26,67	8,33	18,33	44,17	25,00	6,67	24,17	4,05
57	3	2	3	3	2	8,33	15,83	45,83	30,00	26,67	30,83	14,17	26,67	3,55
58	2	1	2	1	1	30,83	27,50	25,83	15,83	31,67	26,67	30,00	13,33	3,85
59	3	3	3	3	3	14,17	17,50	43,33	25,00	20,83	22,50	34,17	24,17	3,85
60	1	1	2	4	2	24,17	29,17	18,33	31,67	25,00	26,67	23,33	25,00	3,10
61	2	1	4	4	4	24,17	25,83	21,67	28,33	25,00	25,83	21,67	26,67	4,25
62	1	1	4	4	1	10,83	8,33	29,17	50,00	31,67	30,00	20,83	17,50	2,25
63	2	1	2	4	2	31,67	15,00	20,00	33,33	26,67	30,00	21,67	21,67	2,35
64	3	3	3	1	1	48,33	26,67	15,00	15,00	48,33	26,67	10,00	15,00	4,65
65	3	2	2	4	4	29,17	10,00	13,33	47,50	29,17	23,33	20,83	26,67	4,30
66	3	3	3	3	1	13,33	26,67	33,33	26,67	35,00	30,00	18,33	16,67	2,35
67	3	3	3	3	4	15,00	22,50	33,33	29,17	16,17	20,83	23,33	39,17	2,80
68	1	1	4	3	3	9,17	13,33	48,33	29,17	23,33	28,33	35,00	18,33	2,10
69	1	1	3	3	1	5,00	31,67	31,67	31,67	33,33	22,50	25,83	18,33	2,95
70	2	1	2	4	3	15,00	19,17	31,67	34,17	25,00	22,50	27,50	25,00	3,55
71	3	3	3	4	1	13,33	9,17	24,17	53,33	30,83	21,67	25,83	25,83	2,35
72	3	1	2	2	1	26,67	30,00	22,50	22,50	45,00	23,33	11,67	20,00	3,32
73	3	1	2	1	1	33,33	21,67	20,83	24,17	35,83	30,83	21,67	17,50	4,60
74	3	2	3	2	3	29,17	30,00	25,00	15,83	20,83	24,17	30,83	25,83	2,10
75	1	1	2	2	2	27,50	34,17	21,67	16,67	35,83	40,83	12,50	12,50	3,90
76	3	3	3	4	2	16,67	23,33	21,67	38,33	20,83	27,50	27,50	24,17	3,25
77	3	3	4	4	1	23,33	23,33	25,83	27,50	27,50	22,50	26,67	23,33	3,35
78	3	2	3	2	1	12,50	35,83	30,83	19,17	46,67	26,67	12,50	14,17	2,90

Менување на организациската култура преку промовирање на вредности кои поттикнуваат тимско работење

79	3	1	2	4	1	23,33	20,83	20,00	35,83	31,67	16,67	16,67	28,33	2,70
80	2	1	1	1	1	41,67	20,00	10,00	28,33	36,67	18,33	15,00	30,00	4,85
81	3	3	4	4	1	10,00	17,50	17,50	55,00	34,17	29,17	16,67	20,00	2,45
82	3	3	1	4	2	20,83	4,17	32,50	42,50	33,33	58,33	0,00	8,33	3,80
83	1	2	4	4	2	21,67	20,83	26,67	30,83	24,17	25,83	25,00	25,00	3,45
84	3	1	4	3	4	28,33	13,33	30,00	28,33	27,50	12,50	27,50	32,50	3,95
85	3	2	3	3	1	28,33	17,50	32,50	21,67	38,33	23,33	21,67	16,67	3,65
86	1	1	1	3	3	23,33	25,00	30,83	20,83	24,17	23,33	29,17	26,67	3,60
87	3	3	3	4	2	20,00	25,83	22,50	31,67	25,00	28,33	25,00	21,67	3,40
88	3	3	1	4	2	30,00	11,67	21,67	36,67	21,67	35,00	18,33	25,00	1,85
89	3	3	4	4	4	29,17	10,00	31,67	35,00	21,67	23,33	15,00	35,00	4,60
90	1	2	4	3	3	18,33	24,17	33,33	24,17	21,67	23,33	30,83	24,17	2,10
91	3	3	2	4	4	20,00	20,00	16,67	45,00	25,00	21,67	11,67	45,00	3,35
92	3	3	1	4	2	30,00	11,67	21,67	36,67	21,67	35,00	18,33	25,00	1,85
93	1	1	4	3	4	11,67	20,00	35,00	33,33	20,00	16,67	26,67	36,67	4,65
94	2	2	4	3	2	6,67	5,83	52,50	35,00	25,00	30,00	26,67	18,33	2,10
95	3	3	3	3	1	17,50	12,50	50,83	19,17	30,83	29,17	16,67	18,33	3,15
96	3	1	4	4	4	23,33	25,00	20,00	31,67	23,33	25,00	20,00	31,67	4,10
97	1	1	2	1	4	28,33	21,67	25,00	25,00	20,00	20,00	28,33	31,67	3,80
98	3	2	2	4	1	29,17	21,67	20,00	30,00	41,67	30,00	14,17	14,17	3,50
99	3	1	3	1	1	41,67	19,17	20,83	15,83	35,83	18,33	24,17	21,67	4,00
100	3	1	3	1	1	35,83	15,83	15,83	32,50	38,33	31,67	11,67	18,33	3,75
101	3	1	3	4	1	24,17	22,50	24,17	29,17	29,17	29,17	20,83	20,83	3,95
102	3	1	3	1	1	35,83	15,83	15,83	32,50	38,33	31,67	11,67	18,33	3,90
103	4	1	2	1	1	42,50	18,33	18,33	20,83	32,50	20,00	21,67	25,83	3,90
104	3	3	4	1	1	30,00	15,00	21,67	28,33	30,83	27,50	15,00	23,33	3,40
105	3	2	3	3	4	5,00	20,00	55,00	20,00	15,83	29,17	20,00	35,00	4,10

Менување на организациската култура преку промовирање на вредности кои поттикнуваат тимско работење

106	3	3	2	4	1	20,00	15,83	23,33	40,83	32,50	20,83	18,33	24,17	3,00
107	3	2	4	3	3	15,00	28,33	36,67	20,00	16,67	30,00	33,33	20,00	3,80
108	3	3	4	1	1	32,50	21,67	21,67	24,17	35,83	25,00	19,17	20,00	4,10
109	3	2	4	3	3	20,00	11,67	40,83	27,50	22,50	21,67	31,67	24,17	3,25
110	3	1	3	3	3	27,50	17,50	34,17	20,83	28,33	20,00	29,17	22,50	3,00
111	3	3	3	4	3	22,50	20,83	19,17	37,50	20,83	24,17	30,83	27,17	3,75
112	1	2	4	3	1	13,33	18,33	39,17	29,17	30,00	25,00	15,83	27,50	3,10
113	3	2	3	3	3	19,17	11,67	35,83	33,33	21,67	23,33	30,00	25,00	3,95
114	3	1	2	1	1	35,00	12,50	25,83	25,00	30,00	21,67	25,83	22,50	3,35
115	1	2	4	4	4	16,67	12,50	34,17	36,67	23,33	18,33	28,33	30,00	4,00
116	3	2	4	3	1	20,00	15,00	55,00	10,00	34,17	20,83	30,83	14,17	3,70
117	1	3	2	3	4	24,17	20,83	32,50	22,50	21,67	20,00	24,17	34,17	2,75
118	3	2	2	1	1	34,17	18,33	24,17	23,33	30,00	17,50	26,67	25,83	4,00
119	3	3	2	4	1	28,33	25,83	13,33	31,67	30,83	24,17	17,50	27,50	3,90
120	3	2	4	3	1	25,00	20,00	35,00	20,00	33,33	16,67	20,00	28,33	3,15