

Постдипломски студии по  
Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

---

Организациска култура и можности за изразување на творечките ставови кај  
вработени во приватен услужен сектор

---

Магистерски труд

---

**Ментор:**

проф. Д-р. Виолета Арнаудова

---

**Кандидат:**

Марина Начевска

Бр.на индекс:4123

---

Јуни, 2017

Скопје

---

## СОДРЖИНА

<b>I ВОВЕД</b> .....	<b>4</b>
<b>Теоретски пристап кон проблемот за истражување</b> .....	<b>6</b>
<b>1.Организациска култура</b> .....	<b>6</b>
1.1.Концепт на организациска култура .....	12
1.2.Типови на организациска култура.....	14
1.3.Фактори на влијание на организациска култура.....	17
1.4.Симболичка содржина на организациската структура .....	19
1.5.Когнитивни елементи на организацијата .....	20
1.6.Влијание и значење на организациската култура.....	21
1.7.Култура и иновативна култура.....	23
<b>2.Креативност</b> .....	<b>25</b>
2.1.Дефинирање на креативноста.....	25
2.2.Креативноста и менаџментот .....	30
2.3.Методи и техники за унапредување на креативноста .....	32
2.4.Креативни индивидуалци, креативни тимови .....	37
2.5.Промовирање на креативност во организациите .....	41
2.6.Креативност во работата.....	45
2.7.Видови на креативни организации .....	49
<b>3.Иновација</b> .....	<b>53</b>
3.1.Креативност и иновација .....	53
3.2.Фази на организациски иновативен процес .....	56
3.3.Создавање на иновативна организација .....	58
<b>4.Релевантни емпириски истражувања</b> .....	<b>60</b>
<b>II Методологија на истражувањето</b> .....	<b>66</b>
1.1.Предмет и проблем на истражувањето.....	66
1.2.Цели и задачи на истражувањето .....	66
1.3.Хипотези на истражувањето .....	67
1.4.Варијабли на истражувањето .....	68
1.5.Испитаници .....	69
1.6.Мерни инструменти .....	69
1.7.Постапка-истражувачка стратегија.....	70

1.8.Статистичка обработка на податоците .....	70
1.9.Резултати .....	71
1.10.Разлики меѓу вработените во однос на перцепирање на организациската култура .....	72
1.11.Поврзаност на организациската култура и творечките ставови.....	75
1.12.Значајност на разлики во перцепција на организациската култура .....	76
1.13.Разлики меѓу вработените во однос на творечките ставови .....	79
<b>III Дискусија .....</b>	<b>83</b>
Резиме .....	89
Литература .....	91
Линкови и WEB страни.....	95
Прилози.....	96
1.Прашалник за творечки ставови .....	97
2.Прашалник за организациска култура .....	101

## Вовед

Овој магистарски труд е посветен на изучување на улогата и важноста на организациската култура за изразувањето на творечките ставови на вработените кои се манифестираат во нивната креативност во работата. Креативноста претставува клуч за успех на деловните субјекти, но и начин да се опстои во тешката и конкурентска борба. Алекс Осборн, основачот на т.н “бура на идеи” вели :

**“ Креативноста е толку нежен цвет што пофалбите го поттикнуваат неговото цветање, додека обесхрабрувањето често го задушува уште во зачетокот”** Osborn, A. (1948).<sup>1</sup>

Во време на глобализација, економски напредок, развој на технологијата и информатиката, поврзаноста на светот е сè поголема од кога било порано. Токму оваа поврзаност сè повеќе ја зголемува неизвесноста за опстојување на организациите на конкурентниот пазар. Во конкурентска средина фирмите мораат да бараат нови и брзи начини на приспособување и остварување конкурентска предност, доколку сакаат да предничат на пазарот.

Всушност, би можело да се каже дека ова време од една страна претставува време на можности, но од друга страна истовремено претставува време на огромен ризик. Организациите во време на хаос можат само да ги бараат начини како да се соочат со неизбежната турбуленција.

Креативноста претставува способност да се направат работите на нов или поинаков начин. Таа не може да биде ограничена во еден простор, и не претставува карактеристика само на уметниците и генијалците, туку претставува карактеристика на сите луѓе.

Со поврзување на различни личности, како и со различни начини на размислување може да се добие вистинска креативност, бидејќи таа не претставува резултат само на еден поединец или на еден креативен тим. Доколку идеите не ги тестираме и не ги развиваме низ дијалог и нивно соединување, тие најверојатно, нема да добијат вредност.<sup>2</sup>

Очигледни се и бројните причини кои директно влијаат негативно врз креативното однесување, како што се на пример: влијанието на авторитетите, класичниот начин на работа, стравот од неуспех, ниското ниво на аспирација, слаба мотивација и

---

<sup>1</sup> [http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja\\_Stambolieva.pdf](http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja_Stambolieva.pdf)

<sup>2</sup> Крис Билтон: Management and creativity First edition, Oxford 2007, стр. 11-27

недостаток на љубопитност, недоволен поттик, отсуство на критичко размислување, преголеми и преобемни работни задачи, несоодветни проекти, нерационална организација на работата и можеби најдоминантна причина е нефлексибилноста, која е последица од недостаток на самодоверба.<sup>3</sup>

Актуелните истражувања, кои се поврзани со остварувањето на резултатите и деловните цели, сè повеќе го нагласуваат значењето на сите вработени во една организација, кои директно влијаат во остварувањето на резултатите и целите, а посебно се става акцент на креативните и иновативните вработени кои се клучен фактор за остварување на конкурентна предност на пазарот на стоки и услуги.

Токму затоа, проблемот кој е разработен во овој магистерски труд е влијанието на организациската култура врз развојот на творечките ставови на вработените во организациите кои претставуваат императив за достигнување на организациска ефикасност и ефективност.

---

<sup>3</sup> Kvaščev R., „Psihologija stvaralaštva“, BIGZ, Beograd, 1991

# 1. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Организациската култура е феномен, со кој се објаснува како од две компании, кои се наоѓаат во слична работна околина, кои се служат со исти или слични технологии и работат на слични проекти, едната од нив постигнува поголем успех од другата.<sup>4</sup>

Поимот култура е стар термин. Антропологот Тајлор (1871, според Petkovič, Janićijević, Bogičević, 2003.) со овој термин означувал сложена целина, која ги опфаќа знаењето, верувањата, ставовите, вредностите, обичаите и други способности кои се стекнуваат во општеството.<sup>5</sup>

За да можат истражувачите на менаџментот подобро да го сфатат начинот на комуницирање на луѓето, тие во осумдесетите години го употребиле овој концепт и го ставиле во улога на организациска ефикасност.<sup>6</sup>

Промените, кои настануваат во светот им наложуваат на организациите да делуваат како целина и да создадат внатрешни системи, со чија помош ќе можат да одговорат на новите барањата кои произлегуваат од промените во општеството.

Од овде произлегува и најприфатената дефиниција на организациската култура дека „организациската култура претставува збир на вредности, норми, стандарди на однесување и заеднички очекувања што ги контролираат начините на кои поединци и групи во една организација комуницираат меѓу себе и работат за постигнување на целите на организацијата“ (Brown, 1995).

Организациската култура го определува идентитетот на секоја организација и ја прави да биде препознатлива во опкружувањето. Според Eldridge и Crombie (1974), организациската култура е дефинирана како систем на неформални правила кои на луѓето во организациите им покажуваат како треба да се однесуваат на работното место. Deal и Kenedy (1982), културата ја дефинираат како начин на кој се одржуваат верувањата, ставовите и вредностите кои постојат во една организација.

Denison (1996), вели дека културата се однесува на длабинската структура на организацијата, каде вредностите, верувањата и претпоставките, се негуваат од страна на припадниците на организацијата. Додека организациската клима ги

---

<sup>4</sup> Edgar H. Schein: Organizational Culture and Leadership-Third Edition, USA, Jossey Bass 2004: 225-22

<sup>5</sup> [http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja\\_Stambolieva.pdf](http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja_Stambolieva.pdf)

<sup>6</sup> Mirjana Petkovic, Nebojsa Janicijevic, Biljana Bogicevic: Organizacija, Ekonomski Fakultet u Beogradu, 2003.

претставува аспектите од работното опкружување, што свесно ги перцепираат припадниците на една организација.<sup>7</sup>

Furnham и Gunter (1993), нагласуваат дека организациската култура може да се опише како „социјален лепак“, која кај припадниците на организацијата создава „ниечувства“, без кои не може да се замисли животот во организацијата. Организациската култура претставува основа за добра комуникација, која ѝм овозможува на луѓето меѓусебно да се разбираат, со помош на интерните системи, кои се поинакви и карактеристични за секоја организација. Доколку културата не ги исполни нејзините функции, и во организацијата се манифестира како негативна организациска култура, може директно да влијае врз намалување на ефикасноста на организацијата.

Организациите ја управуваат организациската култура и создаваат вредности, заеднички за припадниците на организацијата. Со создавање на силна/позитивна организациска култура, се создава заеднички начин на работење кој ќе поттикнува подобри перформанси, кои се дел од културата. Вредностите и нормите кои се основна карактеристика на секоја организациска култура, според Schein и Furnham може да се формираат на четири начини.

Културата во организациите ја формираат лидерите во организацијата, односно најмногу лидерите, кои имаат и претходно искуство со организациска култура. Според Schein (1990), припадниците на една организација најмногу ги следат визионерските лидери, односно го имитираат нивниот начин на однесување и нивните очекувања.

Исто така, Schein вели дека културата најчесто е поврзана со некои критични ситуации, односно важни случувања, од кои вработените во организацијата можат да извлечат поука како треба да се однесуваат во иднина, односно кое однесување е корисно, а кое директно ѝ штети на компанијата.

Furnham и Gunter (1993), велат дека културата настанува од потребата да се создадат работни односи меѓу вработените во организацијата кои се ефективни, а тоа може да се одржи со воспоставување на вредности и очекувања, кои се карактеристични само за таа организација. Schein, го нагласува големото влијание на животната средина на организацијата, врз културата, како и надворешното опкружување кое може да биде динамично со промени или непроменливо. Припадниците во една организација ја учат културата со текот на времето.

Според Schein (1984), има повеќе начини како вработените во организациите ја учат организациската култура. Најпрво, Schein го истакнува траума-моделот, каде

---

<sup>7</sup> <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.9846&rep=rep1&type=pdf>

вработените користат одбранбени механизми за да можат соодветно да се справат со проблемот на кој наидуваат. Вториот модел е моделот на позитивно засилување, кој ги учи членовите на организацијата да можат полесно да се адаптираат на промените и да можат успешно да се справуваат со постојаните надворешни притисоци, но исто така ги учи да развиваат системи и пристапи за да можат успешно да се справат со внатрешните процеси и предизвици. Во оние организации, каде културата е производ на долг временски период, таа не може лесно да се промени, бидејќи цврсто вградена во организацијата, промената би можела да настане доколку се случи некој важен настан, што би иницирал промени.

Иако во една организација културата е карактеристична за целата организација, одредени оддели од организацијата може да имаат развиено и повеќе субкултури. Така на пример, во одделот за комуникации имаат развиено интерен јазик на комуникација кој е поинаков од јазикот на комуникација на одделите кои се задолжени за производство. Организациската култура ја претставуваат вредностите, нормите, но и начинот на менаџирање и начинот на лидерство. Таа, исто така се изразува преку јазикот (организациски жаргон), ритуалите, приказните и митовите.<sup>8</sup>

Елементите на организациската култура, кои произлегуваат од големиот број на дефиниции во литературата, се наведени подолу.

**Содржина :** Организациската култура ја сочинуваат елементи на когнитивни структури на членовите на една компанија како што се претпоставки, верувања, вредности и сл., како и симболички елементи како што се јазикот, материјалните симболи, начинот на однесување итн.

**Социјалниот карактер:** Оваа карактеристика на организациската култура покажува дека таа егзистира во рамки на социјалните групи како што се: организации, социјални слоеви, нации, професии и итн.

**Ефекти:** Организациската култура ја насочува, дури и ја определува свеста и однесувањето на луѓето. Благодарение на неа, сите нејзини членови на приближно ист начин ги интерпретираат и разбираат појавите во опкружувањето. Со оглед на тоа дека реакцијата на луѓето произлегува од нивната интерпретација на светот и случувањата во него, јасно е дека културата го насочува и одредува и секојдневното однесување и активноста на луѓето.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> [https://blog.itu.dk/SFOL-F2013/files/2013/03/culture\\_schein.pdf](https://blog.itu.dk/SFOL-F2013/files/2013/03/culture_schein.pdf)

<sup>9</sup> [http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja\\_Stambolieva.pdf](http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja_Stambolieva.pdf)

**Начин на настанување :** Организациската култура се создава преку социјална интеракција, како и преку интерактивно и заедничко искуство на членовите на организацијата. До заедничко значење на работите и појавите, како и заедничките верувања, вредности и норми на однесување на членовите на организацијата може да се дојде единствено преку меѓусебна интеракција и комуникација во организацијата преку заедничко искуство кое ќе го стекнат при решавањето на секојдневните проблеми.

**Единственост, специфичност:** Организациската култура е премногу специфична и единствена. Како што не постојат две потполно исти личности, не постојат ниту две исти организациски култури. Причината за тоа е што организациската култура се создава преку заедничкото искуство на членовите на организацијата кое се стекнува во текот на подолго време и кое е, по дефиниција, единствено (Janicijević N., 1998).

Освен елементите изведени се и карактеристиките на организациската култура, кои се подолу објаснети.

**Иновација** - Оние компании, кои негуваат култура со висок степен на иновација постојано ги поттикнуваат вработените да преземаат ризици и да користат нови идеи при извршувањето на работните задачи. За разлика од нив компаниите, кои негуваат култура со низок степен на иновација не ги поддржуваат вработените да внесуваат новини во работењето, туку нивна задача е само да ги завршат работните обврски без да внесуваат нови идеи во начинот на извршување.

**Да се внимава на деталите** – Со оваа карактеристика на организациската култура се определува колку се очекува од вработените во една организација да бидат прецизни при извршувањето на работните задачи. Културата, на која и се важни деталите, од вработените бара прецизно да ги извршуваат работните задачи и обратно. Културата, која не внимава на деталите, не бара од вработените прецизно да ги извршуваат работните обврски.

**Да им се даде важност на луѓето** - Организациите, кои во организациската култура ја почитуваат оваа карактеристика, ставаат акцент на чувствата на своите вработени, односно придаваат големо значење на тоа како одлуките што се носат во компанијата влијаат врз вработените. Вработените во овие компании се почитувани од страна на нивните претпоставени.

**Работа во тим** - Овие компании, преферираат работните задачи да се извршуваат во тимови наместо индивидуално. Токму затоа, кај овие компании се придава голема

важност луѓето меѓусебе да имаат изградено добар и позитивен однос со нивните колеги.

**Агресивност-** Оваа карактеристика покажува што очекуваат организациите од нивните вработени, односно дали треба да бидат опуштени или асертивни кон конкурентните компании. Доколку културата што ја негува организацијата е агресивна, тогаш најважно за неа е да ги победи конкурентите на пазарот.

**Стабилност-** На овие компании најважна им е стабилноста и затоа постојано се насочени кон правила и имаат бирократска природа. При стабилни и непроменливи услови на пазарот овие компании знаат најдобро да функционираат .<sup>10</sup>

Организациската култура во последната деценија претставува многу важен елемент во областа на организацијата и менаџментот во западно европските земји и САД. Таа претставува основно средство за успешно решавање на проблемите, а со самото тоа ги одредува правилата и принципите во една организација, кои силно влијаат на однесувањето на луѓето.

Интересот за организациската култура се јавил од повеќе причини. Најпрво, јапонскиот менаџмент го привлечоко вниманието со својот агресивен продор на големите јапонски корпорации на американскиот и западноевропскиот пазар. Тие успеале да ги надминат американските и западноевропските компании во автомобилската индустрија и во микроелектрониката. Предноста на пазарот ја постигнале со специфичниот начин на размислување и однесување на раководителите и вработените, специфичната организација, мотивација, стил на раководење, систем на наградување, начин на донесување на одлуки.

Во тој период станало јасно дека постои посебен “модел на јапонски менаџмент” кој им давал предност на нивните компании. Посебноста е во организациската култура на јапонските компаниите. Вработување до крајот на животот, групно одлучување и тимска работа, имплицитно оценување на работата на вработените, голема посветеност на вработените се директна последица на организациската култура која владее во повеќето јапонски компании.

Тајната на успехот на јапонскиот менаџмент, а со самото тоа и на јапонските компании се содржи во феноменалната култура (национална и организациска).<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>. <http://study.com/academy/lesson/what-is-organizational-culture-definition-characteristics.html>

<sup>11</sup> Janicijevic N.,(1998) Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeca, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str.16-26

Решавањето на конфликтите доста се разликува кај компаниите кои припаѓаат на различни национални култури, што особено доаѓа до израз кај мултинационалните корпорации. Овие корпорации имаат голем број компании или филијали во голем број земји, кои зависат од нив.

Доста брзо дошло до проблеми помеѓу менаџерите кои доаѓаат од главното седиште на компанијата и компаниите / филијалите во другите земји. Менаџерите се обидувале да раководат со компанијата/ филијалата како што тоа го правеле во матичната земја, што придонело за големи недоразбирања, несогласувања и сериозни конфликти, кои можеле да ја загрозат работата на целата организација.

Голем придонес во истражувањето на разликите помеѓу националните култури дал во текот на седумдесетите години холандскиот автор Хофстед со своите соработници. Во неговото истражување биле опфатени четириесет земји. Истражувањето имало за цел да ги утврди димензиите по кои меѓу себе се разликуваат националните култури. Тие покажале дека сите национални култури можат да се диференцираат на четири основни вредности. Со групирањето на слични национални култури настанале културните мапи на светот (Спојување-mergers, припојување-acquisitions и преземање на компаниите-takeovers). Еден од важните мотиви за интересот за организациската култура е дали тука спаѓаат и процесите на спојување и припојување на компаниите. Овие процеси за пазарната економија претставуваат она што во светот на природата претставува борбата за опстанок. Во преземената организација новите сопственици најчесто го менуваат менаџментот, бидејќи тргнуваат од логична претпоставка дека досегашното раководство е виновник за неуспешното работење. Меѓутоа, подоцна се утврдува дека доста често е потребно да се промени организациската култура. Системот на важечки ставови, вредности и норми во една неуспешна организација е една од причините за настанување на криза. Затоа е потребно да се промени организациската култура на преземената организација. При преземање на организацијата доаѓа и до “судир на културите” (culturalclash). Проблемот на културата овде е драстично изразен, бидејќи организациите кои се спојуваат тргнуваат од релативно рамноправни почетни позиции, па не постојат критериуми според кои едни претпоставки, вредности, норми би биле отфрлени, а други прифатени.

Во текот на осумдесетите години во литературата на САД и Западна Европа постоел тренд на истражување на начинот на работење на одличните организации. Почетната идеја била доста едноставна-потребно е да се изврши анализа како работат успешните компании и да се открие што им е заедничко. Се претпоставува дека тој заеднички елемент е клучот за нивниот успех. Нивната анализа покажала дека една од важните карактеристики на успешните компании е јака организациска култура.

Раководството во овие организации било свесно за вредностите и успешно им ги наметнувале на вработените. Силна организациска култура допринесува за подобра мотивација на вработените. Таа води кон ефикасна контрола на однесувањето на вработените како и нивната координација. Организациската култура со новите сфаќања може да биде значаен извор за конкурентска предност.

Стекнување на конкурентска предност на пазарот постигнува една компанија која работи подобро во однос на својата конкуренција. За да се разбере изворот на конкурентска предност на организацијата, мора да се разбере нејзината организациска култура.

### **1.1 Концепт на организациска култура**

За да се изгради концептот на организациска култура било потребно да се обединат идеи, поими и термини од повеќе научни дисциплини. Најголемо влијание врз појавувањето на овој концепт имале антропологијата, социологијата и социјалната психологија. Од антропологијата потекнува основниот концепт на организациската култура. Овој термин во антропологијата го вовел Едвард Тејлор во 1871 година.

Од тогаш голем број антрополози развиле концепт на култура означувајќи го како комплексен систем, кој ги обединува сите аспекти на животот во една заедница. Концептот на култура е преземен од антропологијата кога станало јасно дека една економска организација може да се смета како одреден вид на социјална заедница. Секој човек се раѓа, расте и целиот свој живот го поминува во различни организации. Се смета дека ова е ерата на организациите и дека тие се еден вид на мали општества. Во креирањето на концептот на организациска култура значаен придонес и дале социолозите. Елементите на секојдневниот живот на организацијата, кои социолозите ги расветлиле станале клучни за развојот на културата.

Концептот организациска култура својот извор го наоѓа и во социјалната и когнитивната психологија. Социјалната психологија проучува како социјалното окружување влијае на мислењето, чувствата и однесувањето на луѓето (Hogg, Vaughan, 1995). Таа го проучува процесот на стекнување, меморирање и користење на знаењето. Наведените дисциплини заеднички ги истражуваат процесите на социјална интеракција кај луѓето, каде се креира значењето на работите и појавите кои се прифаќаат од учесниците во социјалната интеракција. Без наодите на овие дисциплини не би можел да се постигне развој на концептот организациска култура. За да можеме во потполност да ја почитуваме организациската култура најпрвин

треба да ја разбереме нејзината основна природа. Имајќи го тоа предвид, можеме да истражime 5 основни аспекти на културата: 1.нејзината формална дефиниција; 2.клучните карактеристики на кои таа се заснова; 3.силата на организациската култура; 4.дали воопшто постои само една или повеќе култури во рамки на организацијата; 5.улогата која културата ја игра во функционирањето на организацијата.

Според Елдриџ и Кромби (Eldridge, Crombie, 1974) културата на организацијата се однесува на една единствена конфигурација на норми, верувања, вредности и начини на однесување кои го карактеризираат начинот на кој поединците или групите ги остваруваат своите активности. Организациската култура се дефинира како рамка на информации која се состои од ставови, вредности, норми на однесување и очекувања кои ги делат членовите на организацијата. Организациската култура не може прецизно да се дефинира, затоа што таа е нешто што се гледа, чувствува и насетува. Ќе наведеме само неколку сфаќања на организациската култура<sup>12</sup>: Некои експерти ја споредуваат улогата на организациската култура со коренот на дрвото. Според нив, она што коренот го прави за животот на дрвото, културата го прави за животот и работата на организацијата. Исто како што коренот обезбедува стабилност и исхрана на дрвото, така и културата ги обезбедува растот и стабилноста на организацијата. Културата го поддржува сето она што се случува внатре во организацијата. За новите концепти карактеристичен е големиот број дефиниции, па затоа ни организациската култура не е исклучок. За да го избегнеме опширното цитирање на различните дефиниции, ќе наведеме само една, која ги опфаќа најчесто користените елементи кај останите дефиниции. Организациската култура можеме да ја дефинираме како “систем на претпоставки, верувања, вредности и норми, однесувања кои членовите на една организација ги развиле и усвоиле низ заедничко искуство, а се манифестирани преку симболи кои го насочуваат нивното мислење и однесување”<sup>13</sup>.

Таа претставува начин на однесување и збир на заеднички верувања и вредности на вработените. – Организациската култура е програма на човековиот ум. – Организациската култура ги вклучува заедничките идеи и чувства на вработените. – Кохерентна организациска култура значи дека вработените имаат заеднички принципи кои го одредуваат нивното однесување и укажуваат на прифатливи и неприфатливи социјални норми.

---

<sup>12</sup>Cvijanovic M.J., (2004), Organizacione promene, Ekonomski institut, Beograd, str.129

<sup>13</sup> Janacijevic N., (2008), Organizaciono ponasanje, Datastatus, Beograd, str.301

Во 80-те година голема популарност стекна концептот на организациска трансформација. Овој поим се однесува на радикални, сеопфатни и интензивни промени во организацијата, се менуваат сите нејзини компоненти и се доаѓа до целосна промена на сфаќањата за организацијата кај нејзините членови. Организациската трансформација претставува најголема промена која може да се случи во една организација. Во овој процес не се менува само начинот на нејзиното организирање и функционирање туку и начинот на кој раководството и вработените го разбираат нејзиното место и улога во опкружувањето, како и односите во самата организација. Со други зборови, организациската трансформација се разликува од другите видови на промени по тоа што вклучува и промена на организациската култура.

## 1.2 Типови на организациска култура

Класификацијата на организациската култура се изведува според нејзините карактеристики и содржина, а има за цел да се добие општ модел или тип на организациска култура. Во литературата најчесто се користи типологија на култура која ја има дадено Харисон, а подоцна ја модифицирал Ханду (Carls Hendi, 1996). Оваа типологија се покажала како најдобар начин за брзо разбирање на културата на нашите простори. Според оваа класификација постојат четири основни типа: Култура на моќ, култура на улоги, култура на задачи и култура на поддршка. Ханду на секоја од нив ѝ доделил симбол и грчко божество кое со своите особини најдобро ги отсликува нејзините карактеристики на секој тип култура.

**Културата на моќ** може да се претстави со пајаквидна мрежа. Оваа култура ја симболизира Зевс, врховен и семоќен бог во грчката митологија. Основна нејзина карактеристика ориентацијата кон лидерот. Културата на моќ е заснована на претпоставки дека организацијата е средство за остварување на цели под раководство на лидерот. Извор на моќта на лидерот е контролата на ресурсите или само неговата харизма. Оваа култура не е бирократска. Кај неа не постои почитување на формални правила и процедури туку сè се заснова врз личниот надзор на лидерот неговата компетентност и познавање на работата. Главната предност на оваа култура е брзината на нејзиното реагирање. Бидејќи сè зависи од лидерот тоа обезбедува брзо реагирање на промените во опкружувањето. Овие организации се сметаат за флексибилни, а главен недостаток е што сè зависи од еден човек. Во оваа култура владее авторитарност, затоа сите менаџери кои се барем малку способни заминуваат во друга организација, а остануваат само оние кои се послушни и несамостојни. Кога лидерот заминува, најчесто нов лидер се наоѓа надвор од организацијата, бидејќи е проблем да се најде во рамките на организацијата. Култура на моќ одговара за

релативно мали организации во кои доминира високообразован кадар и во индустриите каде се потребни брзи реакции. Штом се зголеми организацијата лидерот не е во состојба сам да ја контролира организацијата на ефикасен начин.<sup>14</sup>

**Културата на улоги** е вистинска бирократска култура во која доминираат правила и процедури. Сите процеси во организацијата се стандардизираат и формализираат. Симбол на оваа култура е грчкиот храм и Бог Аполон ( Бог на разумот). Оваа култура се заснова на логика, разум и рационалност, како и водење на организацијата како социјална структура, која ги регулира договорените правила и процедури. Моќта во оваа култура се стекнува на основа на хиерархиски позиции и екпертско познавање. Оваа култура најмногу одговара на луѓе кои сакаат предвидливост и ги избегнуваат промените и ризикот. Нејзината основна предност е веродостојност/сигурност и ефикасност, а главен недостаток е отсуството на иницијатива, претприемништво и неспособност за прилагодување.

**Културата на задачи** претставува систем на вредности и верувања во кој на највисоко место е успехот и достигнувањата. Затоа оваа култура се нарекува и култура на достигнувања. Нејзин симбол е решетка, додека Атина со своите особини најмногу одговара за неа. Таа се потпира на претпоставката дека организацијата постои за да ги решава задачите, а луѓето се ценат според способноста да допринесат за решавање на задачите. Моќта во оваа култура произлегува од компетентноста и харизмата. Овој вид на култура најмногу одговара на луѓе кои се мотивирани од постигнувања, а не од материјалните награди. Нејзини основни предности се ориентација кон резултат, флексибилност, претприемништво, а недостатоци се преголема зависност од луѓето и од нивниот квалитет.

**Културата на поддршка** е тип на култура која многу ретко може да се најде во организациите. Дионис-грчкиот бог на уживањето, виното и задоволството е симбол на оваа култура. Оваа култура се потпира на претпоставката дека организацијата постои за да им овозможи на своите членови да ги оставрат своите индивидуални цели и интереси. Фокусот е врз поединецот и неговите интереси, додека целите на организацијата се занемарени. Тешко е да се претпостави дека некоја компанија би можела да опстои со ваков тип на култура. Моќта на културата во најглема мера е демократска, односно се цени индивидуалната слобода и се дава отпор кон тоа организационите правила да наштетат на личната слобода. Организација во која доминира ваква култура е во постојана опасност од распаѓање. Распаѓањето на организацијата би настанало кога нејзините членови ќе сфатат дека е подобро да

---

<sup>14</sup> Carls Hendi (1996) Bogovi menadzmenta, Zelind, Beograd, str. 19-39

настапуваат индивидуално. Тоа се случува најчесто на факултетите и истражувачките институции.<sup>1516</sup>

Кога станува збор за големи компании, кај нив покрај основната—доминантна култура, има и повеќе супкултури. Доминантна култура е онаа која е општо прифатена во целата компанијата и која влијае врз однесувањето на вработените. Доколку постојат повеќе супкултури во една организација тие не го загрозуваат опстојувањето на доминантната култура.

Во една организација покрај доминантната се разликуваат и други типови на супкултура:

- **Вертикална-** таа е присутна во различни нивоа во организацијата, односно помеѓу раководителите, менаџерите и вработените. Постоенето на разлики во образованието, висината на платите, начинот на размислување, често доведува до конфликти помеѓу припадниците на различни супкултури.
- **Хоризонтална-** се однесува на поделба на работните функции. Ваквата поделба предизвикува секоја функција да се стреми кон достигнување на своите цели, кои многу често можат да наштетат на целите на организацијата.
- **Дијагонална-** е резултат на разликите кои се јавуваат во статусот и социјалното потекло на припадниците на организацијата.

Во зависност од односот на супкултурата кон доминантната култура постојат:

- ✓ Поддржувачка супкултура, која ги опфаќа сите вредности и верувања кои ја претставуваат доминантната култура (тоа подразбира силни чувства за традицијата на организацијата).
- ✓ Ортогонална супкултура, каде од една страна во организацијата ги поддржуваат вредностите кои веќе постојат, но од друга страна истовремено се создаваат и нови вредности.
- ✓ Контра култура, која не ги опфаќа верувањата и вредностите, кои ја претставуваат доминантната култура.

Доколку вработените во една организација имаат заеднички ставови и вредности, тогаш организациската култура станува посилна, и ги намалува можностите за настанување на промени во истата.

Според тоа колку културите се препознатливи и јасни се делат на јасни и нејасни организациски култури. Јасната култура е лесно препознатлива за вработените во организацијата, меѓутоа и за оние надвор од неа. Додека нејасната култура не е

<sup>15</sup> Carls Hendi (1996) Bogovi menadzmenta, Zelind, Beograd, str. 19-37.

<sup>16</sup> Beyer J.M.(1993): The Cultures of Work Organizations, Prentice Hall, str.56

определена и не е препознатлива за вработените, а со самото тоа не може да биде забележана од луѓето надвор од компанијата.

Здрава култура е онаа, која овозможува ред и посветеност во работата. Но, исто така има и лоши организациски култури кои настануваат како резултат на конфузно работење во организацијата. Припадниците во ваквите организации не се чувствуваат пријатно и најчесто се исфрустрирани.

Организација која работи во турбулентни услови (како внатрешни така надворешни), има променлива култура која успева да се адаптира на актуелните состојби. За разлика од нив, организациите кои работат во стабилна средина, имаат стабилна, односно непроменлива организациска култура.

Во оние организации, каде одлуките се донесуваат со учество на нејзините вработени (демократски стил на водење) имаат партиципативна култура.<sup>17, 18</sup>

За разлика од нив автократските стилови на водење и бирократското однесување, каде одлуките се донесуваат без учество на вработените, односно централизирано имаат непартиципативна организациска култура. Оваа култура ја зголемува мотивацијата и моралот на вработените, што придонесува за зголемена продуктивност како и задоволство од работата.

### 1.3 Фактори на влијание врз организациската култура

Во зависност од аспектите на делување, како и од начинот на однесување, организациската култура е специфична за секоја организација и претставува нејзина одлика (Hodzic, A., 2006)

Врз организациската култура влијаат повеќе фактори, меѓу кои се и долунаведените:

- Во работните групи : моралот, посветеноста, пречките, и пријателството
- Начинот на управување на менаџерот, односно, колку е менаџерот дистанциран и резервиран во начинот на комуницирање со своите вработени, дали му е приоритет само да се зголемат услугите и производите кои ги нудат на пазарот, како и постојаното контролирање на своите вработени.
- Одликите на организацијата, како што се: големина, степен на сложеност на работата и самостојност во работењето.

---

<sup>17</sup>Lojic, P. (2010 ). Organizaciona kultura, izvadeno od : [http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni\\_casopisi/arhiva/VD\\_2010-jesen/11-%20Organizaciona%20kultura;%20Ranko%20Lojic.pdf](http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2010-jesen/11-%20Organizaciona%20kultura;%20Ranko%20Lojic.pdf),08.06.2013

<sup>18</sup> Frost,D.(1995).Organizational Culture,London,p.45 M-г Фанче Јошевска, докторска дисертација

- Начините на управување во организацијата кои се однесуваат на системите за комуницирање и наградување на вработените, соработката, конфликтите како и толеранцијата на ризици. Доколку менаџерот во една организација во подолг временски период користи еден стил на управување, тој претставува дел од организациската култура во таа организација.

Доколку главен приоритет на една организација се нејзините клиенти и нивното задоволство од услугите кои ги дава, таа веднаш постапува позитивно на нивните критики и забелешки, односно се стреми да се подобри и тоа претставува дел од нејзината организациска култура. Голем дел од елементите на организациската култура можеме јасно да ги воочиме (органizaциската структура, комуникацијата помеѓу членовите на таа организација, симболите, приказните, стиловите на облекување, традицијата и митовите, јазикот и жаргонот, надворешниот изглед на објектот, внатрешниот ентериер, а голем дел од елементите не можеме и да ги воочиме како на пример заедничките вредности, верувањата, ставовите, претпоставките, чувствата, неформалните правила “духот” и работната клима).<sup>19, 20</sup>

Поединецот ја прифаќа културата на организацијата во која работи и како стекнато знаење и вештини ги применува во текот на работата. Организациската култура не може да биде резултат на еден поединец, таа претставува целина, која е прифатена од членовите на организацијата.

Организациската култура постојано креира принципи и правила, кои ќе ги хармонизираат односите во организацијата и ќе ѝ помогнат на самата организација да го најде своето место во опкружувањето.

Еднаш создадената организациска култура не значи дека трајно ќе се стреми да се постигнат подобри резултати. Постигнувањето подобри резултати бара стратегија за промени на организациската култура. Стратегијата вклучува долготраен процес кој ќе мора да поттикне промени. Бидејќи целите на компаниите брзо се менуваат, стратегијата треба да биде таква што ќе ги предвиди идните состојби.<sup>21</sup>

Согласно своите можности и ресурси компанијата треба да направи своја стратегија, која може лесно да се имплементира во условите на нивното работење. Секоја компанија има своја стратегија, која е најдобра за таа компанија.

---

<sup>19</sup> Hodzic, A. (2006). Organizaciono strukturiranje preduzeca uslovjeno njegovom strategijom I poslovnom politikom, izvadeno od :[http://www.apeiron-uni.eu/apeironinenglish/Centar\\_za\\_izdavacku\\_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Doktorski%20PDF/Abid\\_Hodzic.pdf](http://www.apeiron-uni.eu/apeironinenglish/Centar_za_izdavacku_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Doktorski%20PDF/Abid_Hodzic.pdf)

<sup>20</sup> Vujic, D. (2012). Organizaciona kultura I kvalitet usluga u javnom preduzecu, Izvadeno od : <http://www.hrmvujic.com/img/pdf/Organizaciona%20KULTURA%20I%20KVALITET%20USLUGA.pdf>,

<sup>21</sup> Ричард Б. Чејс, Ф. Роберт Џајкобс, Николас Ј. Аквилано: Оперативен менаџмент за конкурентска предност, McGraw-Hill Irwin, превод на македонски јазик ( Проект на Владата на Р.М. за преведување на 500 стручни, научни книги и учебници од кои се учи на врвните, најдобрите и најреномираните универзитети во САД и ЕУ 2011, 24.

## 1.4 Симболичка содржина на организациската култура

Симболите го опфаќаат тоа што во една организација има некакво значење за нејзините членови. Симболи се сите материјални и нематеријални објекти и појави кои се создале како производ од заедничките претпоставки, вредности и верувања на членовите на организацијата<sup>22</sup>. Сè што се случува во организацијата и сè што гледаме во неа претставува содржина на организациската култура. Јазикот претставува најзначаен симбол на културата. Тој активно влијае на културата и ја обликува. Јазикот го изразува знаењето и искуството на припадниците на културата. Заради тоа во секоја култура се развива специфичен јазик со кој членовите на организацијата ги изразуваат своите знаења и верувања до кои дошле преку заедничкото искуство, односно, живеејќи и работејќи во една организација.

Составен дел на секоја култура се метафорите, кои претставуваат збир на меѓусебно поврзани значења. Приказните се, исто така, важен семантички симбол на организациската култура. Организациите вообичаено имаат приказни кои кружат во нив. Секоја од нив носи некаква порака и се кажува дека за нив би чуле и оние кои не ги знаат. Митовите се измилени приказни или непотврдени верувања и многу тешко се разликуваат од приказните. Тие не може лесно да се проверат ниту пак имаат искуствена потврда. Митовите ја пренесуваат истата порака како и приказните, а тоа е порака за основните вредности и верувања во организацијата.

Бихејвиористичките симболи потекнуваат од зборот “behavior” што значи однесување. Однесувањето на членовите на една организација претставува резултат на нивниот начин на размислување. Меѓу нив најзначајни се ритуалите и церемониите. Секое однесување, секоја акција во организацијата има свое значење. Многу често тоа значење е поважно од самата акција. Сите членови во организацијата треба да бидат свесни за значењето кое нивното однесување го симболизира односно пораката која истото ја испраќа во околината. (Clemmer, J. McNeil, A., 1991) наведува список на некои однесувања и нивното значење во организацијата што треба да се избегнуваат, кој е прикажан подолу.

---

<sup>22</sup>Schein E. (2004), Organisational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey Bass, str.44

Табела 2.Значење на однесувањето

<u>Однесување</u>	<u>Значење</u>
Споро одговарање на телефонски повик	“Не ни е гајле”
Посебен паркинг за раководители	“Ние сме важни, вие другите не сте”
Насоки само одозгора надолу	“Директорите знаат најдобро”
Строго казнување	“Вработените секгаш грешат”
Користење надворешни консултанти	“Странците знаат подобро од нас”
<b>Младите трчат околу надредените</b>	“Моето време е поважно од твоето”

Извор:Clemmer, J. McNeil, A. (1991), Leadership Skills for Every manager, pitakus, London, str.86

Ритуалите се програмирани активности чија цел е да предизвикаат одреден ефект и да ги пренесат културните вредности и верувања. Постојат разни ритуали во организациите, на пр. доделување на награди. Исто така треба да се нагласи дека ритуалите претставуваат граница меѓу луѓето кои се лојални и оние кои не се лојални на организацијата. Овие симболи можат многу силно да влијаат на членовите на организацијата и нивното однесување. Кај овие симболи е нагласена функцијата на претставување на културната содржина на надворешниот свет. Најчесто, како материјални симболи се применуваат логотипот, внатрешниот и надворешниот тип на зградата, начинот на облекување и итн.

### 1.5 Когнитивните елементи на организацијата

Организациската култура е повеќедимензионален феномен. Најчеста поделба на содржината на организациската култура е на когнитивни и симболички компоненти. Во когнитивни елементи спаѓаат: верувањата, вредностите, очекувањата, претпоставките, етиката, чувствата, значењата, неформалните правила, начините на размислување, погледот на светот<sup>23</sup>. Симболички елементи на културата се: јазикот, жаргонот, приказните, митовите, легендите, хероите, ритуалите, логотипот, физичкиот изглед итн<sup>24</sup>. Додека когнитивните елементи се наоѓаат во главите на луѓето и не може директно да се откријат, симболичките се видливи во секојдневниот живот на организацијата. Веќе споменавме кои се когнитивни

<sup>23</sup> Janacijevic N., (2008), Organizaciono ponasanje, Datastatus, Beograd, str.304

<sup>24</sup> Ibid, str.304

елементи на организациската култура, и со тоа можеме да заклучиме дека припадниците на една култура придаваат исто значење на надворешните дразби и го разбираат светот околу себе на ист начин затоа што делат заеднички претпоставки, вредности и верувања за истиот тој свет. Основните претпоставки претставуваат најдлабока компонента на когнитивната содржина на културата и првенствено имаат дескриптивна функција. Тие имаат големо значење и влијание на мислењето и однесувањето на луѓето. Луѓето не се ни свесни за претпоставките со чија помош ја разбираат стварноста. Верувањата настануваат кога со текот на времето одредена вредност во една организација се воспостави и докаже во пракса. Овие верувања се од потсвесен карактер така што луѓето ги користат автоматски. Вредностите им кажуваат на луѓето кон што треба да тежнеат и како треба да се однесуваат<sup>25</sup>. Тие претставуваат одреден вид на идеал кон кој една индивидуа, организација или општество треба да тежнее и според кое треба да го насочува целосното однесување и реагирање. Поврзани со вредностите се и ставовите. Ставовите во организациската култура претставуваат збир на верувања за некои ситуации или прашања за животот и работата на организацијата кој го делат вработените, и предодредува тие да се однесуваат на одреден начин кон тие прашања и ситуации<sup>26</sup>. Покрај верувањата и вредностите, во перспективните компоненти на организациската култура спаѓаат и нормите на однесување. Нормите се непишани правила на однесување (правила на игра) или неформални (неофицијални) упатства во врска со тоа како треба да се однесуваат вработените во една организација. Тие никогаш не се изразени писмено, бидејќи во тој случај би претставувале политика или процедура на организацијата. Тие не можат да вршат силно влијание врз однесувањето на вработените затоа што однесувањето на вработените го контролираме преку начинот на кој реагираме на нив.

## 1.6 Влијание и значење на организациската култура

Организациската култура влијае врз ефективното работење на организацијата.

Таа е темел врз кој се јавуваат иновациите во работата кои го водат системот до неговата ефикасност и ефективност. Квантитетот и квалитетот на иновациите зависи од степенот на успешна комуникација која е императив за добра организациска култура.

---

<sup>25</sup> Schein E.(2004), *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, str.

<sup>26</sup> Ibid, str.25-26

Прелиминарните истражувања покажуваат дека организациската култура е поврзана со успехот на компанијата. Клучни апсекти за успешна организациска култура се прилагодливоста, силната култура, визијата и учеството на вработените.

Прилагодливоста преставува способност да се забележат промените во опкружувањето на организацијата и да се реагира на нив. Организациската култура треба да ги поддржи важните вредности и начини на однесување, но културата може да стане дисфункционална ако ги спречува промените. Во организациската култура која поттикнува поголемо ниво на учество на вработените во процесот на одлучување, вработените имаат изразено чувство на посветеност и одговорност. Визијата на компанијата е целта на нејзиното постоење. Во организациска култура, со јасна визија, на сите од компанијата им е јасно која е стратешката цел и насока во која треба да се остварува развојот на организацијата. Кога менаџерите не се сигурни во своето работно опкружување, визијата допринесува дискусиите, одлуките и однесувањето на луѓето во компанијата да бидат правилно насочени. Во една доследна организациска култура, компанијата активно ги дефинира и пренесува организациските вредности, верувања и ставови. Доследната организациска култура се означува и како силна/цврста култура, бидејќи верувањата кои се клучни се широко прифатени и цврсто вкоренети.<sup>27</sup>

Значењето на организациската култура произлегува од нејзиното влијание во деловното работење и деловните резултати на организацијата. Меѓутоа, таа може да делува позитивно или негативно врз работењето на организацијата. Таа може да биде “тајна на успехот”, но и “тивок убиец”. Се’ зависи од тоа дали културата одговара на ситуацијата во која организацијата се наоѓа или не. Има уште многу начини на кои културата влијае врз функционирањето на организацијата, но Јанаџијевиќ N., (2008) укажува дека следните се најмногу истражувани досега<sup>28</sup>:

- **Организациската култура е многу значаен фактор при донесувањето на стратешките одлуки.** Сите одлуки кои се донесуваат во една организација (околу правците на развој, стратегијата кон конкуренцијата) се резултат на некои појдовни верувања, вредности и претпоставки кои секарактеристични за една организација,
- **Организациската култура е значајна за делувањето на организацијата како детерминанта на нејзината способност да се прилагоди на опкружувањето преку промени.** Организациската култура е одговорна за брзината и можноста за прилагодување на една организација кон посложени и подинамични промени во современото деловно опкружување.

<sup>27</sup>Williams C. (2010), Principi Menadzmenta, Data status, Beograd, str.55.

<sup>28</sup>Janacijevic N., (2008), Organizaciono ponasanje, Datastatus, Beograd, str.302-304

- **Организациската култура претставува механизам за координација во организацијата.** Координацијата на вработените во организацијата е олеснета и забрзана со помош на силната и единствена организациска култура.
- **Организациската култура може да биде многу ефикасен механизам за контрола на однесувањето на вработените.** Контролата се остварува преку наметнување на одредени културни вредности, верувања и норми на однесување на вработените. Понекогаш организациската култура е дури и посилен механизам за контрола на однесувањето на вработените отколку формалните прописи или директниот надзор на раководителите.
- **Организациската култура значајно ги намалува конфликтите во организацијата.** Силната култура ги отстранува можностите за конфликт.
- **Организациската култура е добар мотиватор.** Вработените сакаат да ги остварат своите потреби во организацијата, не само материјалните, туку и потребата на припадност кон одредена група која се остварува доколку поединците се поистовестат со својата организација. Вработените се мотивирани кога работата која ја извршуваат има некое значење или смисла.

## 1.7 Култура и иновативна култура

Не постои согласување за тоа што е култура, но постои консензус за тоа како би требало да се опише организациската култура во изразување на вредностите, нормите и практиките.

Вредностите покажуваат во што веруваат членовите во некоја организација и тоа е поважно од тоа што го работат или го имаат. Важно е да се разликуваат признатите вредности за кои се зборува, но кои не влијаат на однесувањето, од вредности кои навистина го мотивираат однесувањето во фирмата.

Нормите претставуваат споделување на верувања за тоа како треба да се однесуваат луѓето во организацијата, или како треба да ја извршуваат својата работа. Нормите претставуваат очекувани модели на однесување. Практиките претставуваат формални и неформални рутини кои се користат да се реализира работата во организацијата. Секоја практика, формална или неформална, има специфична улога и правила. Културата егзистира на различни организациски нивоа. Вредностите се длабоко вградени, а тие знаења се тешки за откривање и уште потешки за менување. Од друга страна, нормите и практиките се многу видливи и лесни за идентификација од страна на вработените. Најдиректен начин за менување на однесувањето е промена на практиката која го создава тоа однесување.

Новото однесување е резултат од новите практики и тие ги менуваат нормите со тек на време, што ќе овозможи долгорочна временска поддршка за ефикасно користење на знаењето. Во современите услови на работење, кои ги карактеризира исклучителна динамичност и интензитет на промени значајно е да се нагласи улогата на организациската култура во детерминирање на способностите на организацијата да се прилагоди на промените.

Организациската култура која создава клима каде се негува креативноста, создавањето и разменувањето на идеи, каде колективното и индивидуалното знаење се користи на вистински начин, е култура на иновативна организација која гради атмосфера во организацијата поволна за создавање и поддршка на иновацијата.

Способноста за фокусирање кон корисниците се смета за значаен фактор кој придонесува за развој на иновативната култура. Меѓутоа, истите извори тврдат дека ваков индивидуален пристап не гарантира дека културата ќе биде иновативна. Постоечките корисници не можат да ги видат можностите на релевантните технолошки промени, како и правците и начините со кои компаниите можат да освојуваат нови пазари со различни барања од страна на корисниците. Постоечките и потенцијални корисници, во последните децении управуваат и влијаат врз иновациите во компаниите, меѓутоа денес организациите се тие кои ги преземаат идеите за фокусирање кон потрошувачите, но на поинаков начин, односно преку апсорпција на идеите на потрошувачите.<sup>29</sup>

За да го поддржува развојот на иновации, организацијата мора да има доволен број на средства и можности кои ќе допринесат да се создаде околина во која постои силна тимска работа, комуникација, доверба, автономија, размена на знаење, креативни луѓе како и други елементи, кои се од голема важност за развој, негување и поддршка на иновациите.

“За Генералниот директор на Genencor i Coring, Zan-Zag Вјанем една организациска култура е успешна, а вработените се продуктивни, само ако лидерите успеат да создадат поволно опкружување и ако им дозволат на вработените да бидат креативни”<sup>30</sup> (според Williams C., 2010).

Една од примарните одговорности на лидерите е да креираат организациска култура, која го стимулира индивидуалниот и колективниот труд. Културата во организацијата може да влијае на повеќе аспекти (продуктивноста, стратегијата или пак фокусот на

---

<sup>29</sup> Langdon M.(2007): Creting innovation culture, an Innovation Labs White Paper, Innovation Labs

<sup>30</sup> Williams C. (2010), Principi Menadzmenta, Data status, Beograd, str.54.

клиентите) и токму поради тоа секоја компанија потребно е да создаде култура која ќе го потпомага компанискиот успех.

Придобивките од ангажирани работници се големи, и за компаниите и за работниците. Истражувањата покажуваат дека еден исход од позитивна организациска култура се ангажирани работници.

Компаниите кои се грижат да креираат позитивна култура, успеваат да ги привлечат и задржат талентираните работници и секако да остварат подобри резултати.

Маја Kazandzieva (2013) наведува 5 препораки од успешните компании кои укажуваат на што треба да се внимава при креирање на здрава позитивна култура:

- **Визија:** Лидерите мора да имаат силна визија за тоа каде се движи бизнисот и како ќе се стигне до таму.
- **Лидери:** Бизнисот бара силен лидер кој поставува вистински стратегии, системи, процеси и луѓе на работни позиции.
- **Менаџери:** Компанијата бара силни менаџери што можат да им помогнат на работниците да ја работат подобро својата работа со што ќе им ги отстранат препреките и ќе им обезбедат корисни обуки.
- **Работен простор:** Бизнисот бара да им обезбеди на работниците пријатна средина каде ќе можат да ја завршат својата работа без да бидат расеани и дефокусирани.
- **Плата:** На крај на денот, работниците сакаат да знаат дека добиваат соодветна плата. Одржувањето на добар систем за компензации ги одржува работниците задоволни.<sup>31</sup>

## 2. КРЕАТИВНОСТ

### 2.1 Дефинирање на креативноста

Терминот латерално размислување го дефинирал Edvard De Bono во 1967 година. Латерално размислување е решавање на проблеми преку индиректен и креативен пристап со расудување, кое не е веднаш очигледно и вклучува идеи до кои не може да се дојде со користење на традиционалната логика.<sup>32, 33</sup>

Ваквото размислување наложува да го промениме начинот на набљудување на нештата како и начинот на размислување, за да се дојде до нови креативни идеи. Де

<sup>31</sup> <http://generacijay.blogspot.co.at/2013/04/5.html>

<sup>32</sup> Edward de Bono, Lateral Thinking: A Textbook of Creativity; A Textbook of Creativity; London, 1995.

<sup>33</sup> <http://www.fama.mk/zanimlivosti/kategorii/ostanati-zan/5880-lateralno-mentalna-gimnastika>

Боно потенцира дека нивното очекување е работите да се одвиваат на истиот начин како и досега, но доколку се успее да се заобиколи вообичаениот начин на размислување и попречно се пристапи кон согледување на нештата, резултатот ќе биде креативен начин на размислување.

Де Боно под креативно мислење подразбира три едноставни чекора :

- **Избирање на фокус-** нешто на што сакаме да се фокусираме, без разлика дали станува збор за некој проблем што сакаме да го решиме или цел што сакаме да ја оставариме,
  - **Правење на латерален чекор или скок** со цел да го прекинеме вообичаениот тек на мислите,
  - **Воспоставување на врска-** Нашиот ум бара постојано поврзување на нештата. Ако нашиот ум има идеи кои не се поврзани меѓу себе, нашето мислење постојано ќе се обидува да прави чекори сè додека не воспостави врски меѓу нив.<sup>34</sup>
- Со помош на овие чекори, Де Боно сака да го претстави процесот на креативност, односно како со помош на поврзување на идеи добиваме иновации.<sup>35</sup>

Кога се дефинира поимот креативност, секогаш се земаат предвид овие два елемента:

- Креативноста е процес на создавање нешто ново или способност на нештата да се гледа од нова поинаква перспектива.
- Иновацијата треба да има вредност, односно да биде корисна за општеството.

Сфаќањето за тоа што претставува креативно и вредно се менува во зависност од околината како и од ситуацијата.

Креативноста е способност да се размислува “надвор од кутијата” – да се мисли сеопфатно, да се разберат и создадат идеи, модели кои ги надминуваат поставените лимити и начини на размислување и сфаќање.

Во теоријата на менаџментот, како и во секојдневниот говор, креативноста најчесто се посматра од два аспекта. Првиот аспект е односот иновативност-креативност и се смета отстапување од вообичаеното, конвенционалното и се истакнува нејзината различност. Другиот аспект, кој произлегува од првиот, е потребната слобода на креативните личности за да можат да го искажат својот талент или визија. Овие две теми, индивидуализам и иновативност, цврсто се всадени во западната филозофска традиција која го зајакнала едностранитиот и деструктивен стереотип за креативноста и креативните луѓе. Таквото поврзување на креативноста со индивидуализмот и

<sup>34</sup> [http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja\\_Stambolieva.pdf](http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja_Stambolieva.pdf)

<sup>35</sup> Filip Kotler I Fernando Trijas de Bes : Lateral marketing, Prvo izdanie 2009, str. 115.

иновативноста го исклучува креативното мислење и поединецот од опкружувањето и системот кои всушност го даваат вистинското значење и вредност на нивниот талент и иновации. Дефинициите за креативноста кои можат да се најдат во литературата на психологијата содржат два главни елемента.

На прво место, креативноста претставува создавање на нешто ново или комбинирање на веќе постоечките елементи. Но, за да се смета идејното решение за креативно мора да биде вредно и корисно.<sup>36</sup>

За да може една организација да биде успешна, таа мора да има креативно раководство, кое ќе создаде поволна средина и мотивирани вработени за создавање на иновации. Раководството во една организација, која се стреми да биде прва на пазарот, мора да биде подготвено лесно да се адаптира на промени и да поддржува развој на иновации.<sup>37, 38</sup>

За да може да ја поттикнува иновативноста кај вработените, доста важна е и харизмата како и емоционалната интелигенција на раководството.<sup>39</sup> Вработените во организацијата треба постојано да бидат поттикнувани, мотивирани и наградувани да ги реализираат своите идеи, што би придонело да се изгради креативна организација.

Дали една компанија е успешна или неуспешна зависи од менаџерите, и од нивниот начин на водење на компанијата, кој постојано е предмет на набљудување од страна на нивните вработени како и од надворешните соработници.<sup>40, 41</sup>

Менаџерите треба постојано да се трудат да создадат работна средина, каде луѓето нема да се плашат да ги кажат своите мислења и идеи.

За една организација се вели дека е креативна ако нејзините менаџери ги поттикнуваат вработените да бидат креативни.

Маргарет Боден (според Carayannis G. Elias and Jeffrey M. Alexander, 2006), разликува две нивоа на иновативност како П-креативност, (тоа што претставува новост за поединецот) и Х-креативност, (тоа што третставува новост за сите). Од психолошки аспект, процесите кои водат до иновации на различни нивоа (поединечно и општо)

---

<sup>36</sup>Carayannis G. Elias and Jeffrey M. Alexander (2006), *Global and Local Knowledge*, Palgrave Macmillan, New York, str.2.

<sup>37</sup> Jung DI.: "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups", *Creativity Res. J.*, 2001, Vol.13, No.2, 185.-195, Amabile; Amabile, T., Svhatzel, E., Moneta, G., Kramer, S. (2004.) "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support" *The Leadership Quarterly*, Vol.15, No. 1, Elsevier, 5.-32

<sup>38</sup> Chovo, P., Benchic, S., Grzhan, M. (2010.) "Centre for Product development and innovation commercialization in applied sciences and engineering // Arca 2010 – Prva konferencija s mednarodnim sudjelovanjem, Inovacijama do konkurentnosti /Car, Stejpan (ur.). Zagreb: Udruga inovatora Hrvatske, 62.-64.

<sup>39</sup> Zhou, J., George, J.M. (2003.) "Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence", *The Leadership Quarterly*, Vol.14, 545.-568

<sup>40</sup> A.K. Gupta, "Contingency Perspectives on Strategic Leadership", in D. C. Hambrick, ed., *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers* (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), 147-78.

<sup>41</sup> [http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja\\_Stambolieva.pdf](http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja_Stambolieva.pdf)

всушност се исти, но вредностите на тие иновации значајно се разликуваат. Личните успеси можат да ги импресионираат нашите најблиски, но не мораат да бидат вредни и значајни за останатите. Иновациите во работата мораат да претставуваат промени во однос на воспоставените норми и не е доволно тие да бидат новост само за нас. Наредната фаза во креативниот процес е проценка на идеите. Таа мора да биде и корисна и оригинална. Еден од критериумите во процесот на проценка на креациите е и нејзината целисходност. Вредноста на одредена идеја се мери врз основа на одредени критериуми-дали иновацијата ги дала очекуваните резултати. Според оваа дефиниција, одлична реклама, која не продава производ не е креативна, бидејќи не го решава проблемот на клиентот.

Може да се случи некоја идеја да ја задржи својата оригиналност многу години после нејзиното настанување. Значи, наместо врз основа на целисходност нејзината вредност може да се процени и врз основа на нејзината автентичност. Некои сметаат дека идеите и иновациите кои го преживуваат тестот на времето, особено нашето време, во извесна смисла добиваат апсолутна вредност, на која не влијаат моменталните потреби или вкусови. Може да се заклучи дека при дефинирање на креативноста се применуваат два критериума: Прв критериум, креативноста мора да произведе нешто ново, втор критериум тоа мора да биде вредно или корисно. Најдобар рецепт за креативноста е поврзување на различни компоненти – различни стилови на мислење, различни процеси и идеи, различни контексти во неочекувани комбинации.

За да се постигнат резултати креативните поединци треба да ги комбинираат дивергентното и конвергентно мислење.<sup>42</sup>

На пошироко организациско ниво, директната примена на иновациите може да биде многу штетна. Теодор Левит во шеесетите години на минатиот век забележал, реагирајќи на трендот на некритично воведување на иновацијата во работењето, дека оние кои ги воведуваат често ги занемаруваат средствата и способностите на организацијата да прифати новости и го запоставуваат прашањето за нивниот континуитет и одржливост (Levitt, 2002). Промената не мора секогаш да биде добра. За да бидат новостите или промените ефикасни во организацијата неопходно е да се проверат, како што тоа го правиме со другите работи за кои размислуваме. Вредноста на иновацијата и нејзината целисходност е исто толку важна како и новоста која ја носи.

Вистинското креативно размислување подразбира комбинирање на повеќе компоненти на знаењето и различни стилови за да може да се усогласи можноста за создавање на

---

<sup>42</sup> Carayannis G. Elias and Jeffrey M. Alexander (2006), *Global and Local Knowledge*, Palgrave Macmillan, New York

новост и способноста да се развие и одреди вредноста на тоа што се создава. Издвојувањето на креативниот процес укажува на тоа дека под влијание на технологијата, производниот процес и потребите на пазарот работењето во организациите станува сè поспецијализирано, особено во областа на креативната индустрија.

Математичарот Анри Поенкаре се обидел, крајот на деветнаесетиот век, креативниот процес да го прикаже во четири фази: подготовка, созревање, просветлување и потврда. Овој редослед одговара на дефиницијата за креативност, дека новоста настанува во моментот на "просветлување", но нејзината целисходност и вредност мораат да се потврдат во фазата "потврда". Двојната природа на креативниот процес други автори ја опишале како комбинација на рационално и ирационално размислување (Weisberg, 1986; Sternberg, 1988; DeBono, 1982). Изгледа дека креативните решенија се појавуваат неочекувано во моментот кога не се размислува за суштината на проблемот, но тој период на мирување е резултат од продолжувањето на подолгиот период на подготовка и размислување.<sup>43</sup>

Креативноста е сложен и комплексен процес од едноставно доаѓање до паметни идеи, инспирација, спонтан инвентивност, размислувања надвор од клишеата или иновативност. Креативноста не се одвива во зоната на апсолутна слобода, но ни во потполно крути ограничувања. Таа претставува поврзување и комбинирање различни стилови на мислења и идеи, стимулирање на фантазијата и изнесување на различни решенија по пат на бура на идеи-спонтана дискусија.

Креативната интелигенција може да биде величенствена и може да создаде светско уметничко дело, а може да биде и обична и со нејзина помош да се реши и наједноставниот проблем. Креативната интелигенција покажува како го доживуваме светот околу себе. Од неа зависи начинот на кој нешто работиме и исходот од работата, или постигнатите резултати. Некоја постапка може да се смета за креативна доколку вклучува нов или единствен пристап и доколку постигнатите резултати се корисни и прифатливи.<sup>44</sup>

Креативноста е одраз на креативната интелигенција и се фокусира на нашето размислување и на нашата силна желба да направиме нешто ново и поинакво. Исак Њутн бил во состојба да се занимава со еден проблем со денови и недели сè додека не изнајде некое решение.

Креативните луѓе се посветени и силно веруваат во тоа што го работат. Нив ги води визија и стремежот кон вистината. Креативната интелигенција е експанзивна, паметна,

---

<sup>43</sup>Weisberg, Robert W (1986): 'The Myth of Divergent Thinking' in Robert W Weisberg, *Creativity: genius and other myths* (New York: W.H. Freeman)

<sup>44</sup> Albijanic M.(2011), intelektualni capital: uticaj na konkurentnosti ekonomski rast, Sluzbeni glasnik, Beograd, str.364.

непредвидлива, револуционерна и со слободен дух. Алан.Џ. Роу издвојува четири типа на креативна интелигенција.<sup>45</sup>

Интуитивни- според тоа како ги остваруваме резултатите користејќи го искуството. Тоа се снаодливи личности меѓу кои препознаваме директори, глумци и политичари.

Иновативни- според способноста за решавање на проблемот. Таквите личности ги карактеризира љубопитност и оригинален пристап. Меѓу нив се инженери, научници, иноватори.

Имагинативни- според способноста за визуализација и фантазија. Тоа се музичари, уметници, писатели и лидери.

Инспиративни- според мотив за учествување. Личности кои реагираат на потребите на друштвата, како на пр. професори и лидери.

Кај креативните луѓе е специфично тоа што освен талент имаат и способности и знаење, како и идеи и истражувачки дух.

Организацијата во која постои добра комуникација на сите нивоа, отвореност за идеи, како и внатрешна мотивација, имаат потенцијал за креативност. Знаењето се зголемува во организациите кои овозможуваат услови за тоа.

## 2.2 Креативноста и менаџментот

Новите идеи од вработените силно влијаат врз развојот, но сами по себе тие не се доволни за да создадат иновативна организација. Многу важен сегмент е целосната промена на организациската култура и структура.

За да може една организација да создаде конкурентска предност на пазарот таа мора да има развиено спососбност за иновирање и да ги имплементира новостекнатите искуства и знаења.

Голем број на земји нивната стратегија за развој ја базираат врз постојан развој на човечкиот капитал, бидејќи тоа им претставува главен ресурс во борбата за конкурентска предност. Доста важен елемент, исто така, претставува единството во заедничкото функционирање на потенцијалот на вработените за креативност, знаењето и менаџерскиот дух во организацијата.

Менаџерите мораат постојано да изнаоѓаат нови начини на работење. Нивната задача е правилно да ги насочат како ѝ добро да ги искоординираат вработените за да може да се постигне целта на организацијата. За да поттикнат креативност, тие мораат да ја поддржуваат креативноста.

За да стане поефикасна организацијата потребно е одговорностите и овластувањата да се поделат, односно да се воведат децентрализирано раководење.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Albjanic M.(2013), Strategijskimenadzment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.221-222

Една компанија за да може да ги искористи предностите и можностите, но и заканите кои ги дозволува одредена средина и култура, мора постојано да го следи и надгледува опкружувањето. Целта на организацискиот менаџмент е да создаде организациска култура која ќе биде водена од резултати, ќе креира тимови, кои успешно ќе работат во организацијата, но и во исто време ќе даваат квалитетни услуги и производи.

Scott и Bruce (1994) ставаат акцент на големото значење на организациската култура за развојот на креативноста и иновативноста во една организација. Организациската култура претставува одлика на културата на менаџерите. Тие можат да ги поттикнуваат, но и да ги спречуваат креативните процеси на вработените во организацијата.<sup>47</sup>

Бидејќи организациите постојано се соочуваат со сè посложени пазари, од нивните менаџери се очекува да бидат креативни и да ја поттикнуваат креативноста.

Креативните индустрии не ги применуваат старите, традиционални начини на производство, туку создаваат нови, креативни модели.

Креативноста претставува способност за создавање нови идеи како и пронаоѓање нови начини на гледање на проблемите и можностите, а иновацијата претставува способност на имплементирање и комерцијализирање на новите идеи. Оттука, развојот на организацијата зависи од креативното размислување и правењето нови работи или стари работи на нов начин. Тоа претставува клуч за успехот на претпријатијата, но и најдобар начин да се преживее во конкурентската борба.

Креативноста претставува најдобар промотор за создавање и развој на нови стопански сектори во областа на економијата.<sup>48</sup>

Во зависност од флексибилноста на компаниите, односно од нивната брзина на адаптирање на промените, како и од брзината на донесување нов производ или услуга, тие можат да победат или да изгубат во трката за конкурентска предност на пазарот.“

Peter Senge (1994) наведува пет принципи за создавање на креативна организација:

1. За да можат вработените во една организација да учат нови работи, да експериментираат и истражуваат, менаџерите мора да ги охрабрат и да им го дозволат

---

<sup>46</sup> Kandybin, A. (2009) Which Innovation Efforts Will Pay. Sloan Management Review, 51 (1): 53-60.54; Goffin, K., Mitchell, R. (2005) Innovation Management, Strategy and Implementation Using the Pentahlion Framework. New York: Palgrave Macmillan 2005, 91; Gottfredson, M., Aspinall, K. innovation vs. Complexity. Harvard Business Review, 2005, str. 62-71

<sup>47</sup> Scott, S., Bruce, R. A. "Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace ", Academy of Management Journal, 1994; no. 137

<sup>48</sup> Jovichic S/H. Mikich (2006), Kretainve industrije u Srbiji : preporuke za razvoj kreativnih industrija u Srbiji, Beograd, British Council-Serbia and Montenegro

тоа. Менаџерите треба да ги поттикнат вработените да се стремат кон лично усовршување.

2. Менаџерите треба постојано да ги охрабруваат нивните вработени да преземаат ризици и да развијат желба да истражуваат нови работи. Тие треба да бидат поттикнати да користат сложени начини на размислување, кои ќе им помогнат да пронајдат подобри и поефикасни начини за реализирање на задачата.
3. Менаџерите треба да ја поттикнуваат групната активност во организацијата. Сенге смета дека групното учење (учењето во тим) е поважно од индивидуалното учење, односно дека најважните одлуки се донесуваат во мали групи, како што се секторите и одделенијата.
4. Менаџерите мора да нагласат колку е важно да се изгради заедничка визија-модел според кој ќе се водат сите припадници на организацијата, за да ги детектираат можностите или проблемите што би можеле да настанат.
5. Сенге нагласува дека за да биде една организација креативна, менаџерите мора да знаат дека треба да бидат применети сите нивоа на учење, односно не би било корисно доколку се направат креативни тимови, а не им се дозволи на вработените да развијат желба за лично усовршување (се прескокнат претходните чекори).<sup>49</sup>

### **2.3 Методи и техники за унапредување на креативноста**

Креативноста и иновативноста не се значајни само за започнување на нов бизнис. Успешниот развој на бизнисот бара тие да се присутни во сите фази на неговиот развој. Добра илустрација на ова е следниот пример. Еден претприемач има своја пицерија и бизнисот добро му оди. Тој е задоволен од квалитетот на неговите пици, а особено и поради фактот што анкетите на неговите муштерии тоа постојано го потврдуваат. Тој исто така е задоволен и од љубезноста, пресретливоста и односот на неговите вработени кон потрошувачите. Но, како добар претприемач тој постојано размислува како да ја зголеми продажбата. Во тој напор претприемачот ги анимира и своите вработени, па им вели : “Размислувајте слободно, без никакво ограничување и предложете сè што Ви паѓа на ум во овој момент за зголемување на производството и

---

<sup>49</sup> Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practicer of the Learning Organization*, NY: DoubleDay, 1994, 91; Gottfredson, M., Aspinal, K. *Innovation vs. Complexity*. Harvard Business Review, 2005, str. 62-71.  
P.M. Senge, “The Leaders New Work : Building Lea

продажбата на наште пици. Ве молам, ислушајте ја внимателно секоја идеја, но не коментирајте ја и не критикувајте ја.”

Идеите на вработените, едноставно, навираат и се множат. Така, еден вработен вели: “ Да ја зголемиме рекламата преку градските медиуми”; друг вели: “Да ја искористиме секоја пригода за собирање на граѓаните на плоштад, по разни поводи, и таму да организираме бесплатни закуски за луѓето”; трет вели: “Треба да ја преуредиме внатрешноста на пицеријата, да направиме попријатен и потопол амбиент, за да привлечеме нови муштерии; ” четврти вели: “Треба да размислуваме за промена на локацијата во строгиот центар на градот;” петти вели:” дајте да организираме продажба по порачка и доставување на пиците до домовите на нашите клиенти;” а пак шести вели: “Треба да го збогатиме асортиманот на нашите пици” итн.

Што, всушност, направил претприемачот? Се обидел да ја поттикне креативноста на своите вработени, ги натерал да размислуваат и да изнесуваат нови идеи заради зголемување на продажбата. Замислете си дека преку порачка и доставување пици до домовите на муштериите, тој тргнува во реализација на оваа идеја, ги инвестира парите од својата заштеда, позајмува од роднини и пријатели и набавува нова печка, купува велосипеди или мотоцикли, или неколку лесни возила за разносување пици по домовите на потрошувачите, вработува нови луѓе и ѝ дава широк публицитет на новата идеја. Претпоставете дека работите трганале на добро-продажбата постојано се зголемува и бизнисот се шири на задоволство на претприемачот и на неговите вработени. Што направил претприемачот во втората фаза? Тој, практично, една креативна идеја преточил во иновација (со чинот на инвестирање, реорганизирање и оспособување на фирмата за продажба по нарачка и доставување на пиците дома), при што, крајниот резултат се одразил во зголемен доход. Фактички, претприемачот овде го применил т.н бреинсторминг метод, како една од најпопуларните техники за унапредување на креативниот процес, на креативното мислење и за решавање на комплексните проблеми.

Како деца сите ние сме биле креативни но, постепено сме ја изгубиле таа енергија. Со самоанализа може да ја поттикнеме таа потисната креативност. Таа може да се искористи во организациски цели за компанијата да биде поконкурентна на пазарот. За стимулирање на креативноста во организацијата многу е важно поттикнување на сопствената креативност, а за да го направи претприемачот тоа треба да биде свесен за сите бариери што постојат и го ограничуваат човекот да биде креативен. Тој прво мора да работи на самиот себе, па потоа да ја промовира креативноста во самата организација и да создаде на иновативна култура.

Лесно е да се зборува за креативност, но ако не се однесуваме така, не можеме да ги стимулираме и другите. Постојат најразлични техники за стимулирање на креативноста. “Не се тоа рецепти и секој треба да си го најде својот начин”, вели Александар Караев, магистер по менаџмент (2014).

Некои од техниките што се користат за поттикнување на креативноста се brainstorming, Scamper, мапирање на умот, делфи метод, техника на номинални групи. (Hinsz, V.B., and G.S. Nickell, 2004)<sup>50</sup>

**Brainstorming**- Ова е најстара и најпозната техника, која се користи за да може креативно да се реши проблемот. Со помош на оваа техника се обезбедува слободно и спонтано учество на сите членови на групата. Целта е да се создаде добра и позитивна атмосфера, каде вработените нема да бидат под притисок и ќе можат слободно да го изразуваат нивното мислење како и да даваат нови идеи. Квалитетот и квантитетот на идеите се подеднакво важни, односно колку е поголем бројот на генерирани идеи, толку повеќе решенија ќе произлезат од нив. Членовите на групата слободно разговараат за сите позитивни и негативни страни на генерираните идеи и прават листа, од најдобрите алтернативи. Целта на **brainstorming** е да ги поттикне вработените да размислуваат неконвенционално, односно поинаку од вообичаеното (Alex.F.Osborn, 1939).

## **S.C.A.M.P.E.R**

S.C.A.M.P.E.R претставува листа на барања што им помага на претприемачите да ги откријат промените што можат да ги направат на некој постоечки производ за да создадат нов.

**S**-Substitute (заменете): замена на компоненти, материјали, идеи, луѓе па дури и емоции за да се развие алтернативна идеја за нешто што веќе постои.

**C**- Combine (комбинирајте): комбинирање на претходно неповрзани идеи или предмети за да се направи нешто ново. Овој процес се нарекува синтеза, а многу експерти сметаат дека ова претставува суштина на креативноста.

**A**- Adapt (адаптирајте): менување на функцијата, употреба на делови од друг елемент

**M**-Modify (модифицирајте): зголемување или намалување, промена на формата, промена на карактеристиките

---

<sup>50</sup> Hinsz, V.B., and G.S. Nickell. "Positive Reactions to Working in Groups in a Study of Group and Individual Goal Decision-Making." *Group Dynamics* 8 (2004): 253-264

**P- Put** (ставете): ставање во различна употреба, промена на смислата, плановите, концепцијата, контекстот, процесите или да се направат други промени, кои не се физички.

**E-Eliminate** (елиминирајте): Понекогаш отстранувањето на некои елементи може да донесе до нови идеи.

**R-Reverse** (свртете): обид да се согледаат работите од поинаква перспектива, односно како би изгледала истата работа или ситуација доколку ја свртиме наопаку (Bob Eberle, 1997).

### **Мапирање на умот**

Размислувањето на карта значи запишување на една централна идеја и измислување на нови и поврзани идеи што се шират од центарот. Тоа е техника што се користи за решавање на комплексни проблеми.

“Техниките се учат, но потешко е човек да се анализира, што е тоа што го спречува да биде креативен и како да го промени начинот на размислување. Кога тоа ќе го направиме, техниките се лесна работа”, вели Александар Караев, магистер по менаџмент (<http://bi.mk/tehniki-za-stimuliranje-na-kreativnos/>).

Доколку претприемачот сака да ја стимулира креативноста, мора да се промени самиот и да најде начин за да создаде атмосфера во која нема да ја блокира иновативноста со прекумерно воспоставување на контрола кај вработените <sup>51</sup>(Tony Buzan, 1997).

**Делфи методот** претставува форма на групно донесување на одлуки, каде членовите не се состануваат, туку анонимно даваат свои предлози врз основа на прашалник. Појдовна точка на овој метод е дефинирање на проблемот, за кого се бара прогноза. Откако ќе се дефинира проблемот, се формира група од експерти, кои ќе учествуваат во прогнозирањето. Најважна работа е да се изберат најдобрите експерти за дадената област. Бројот на групата не е лесно да се одреди, но се препорачува да биде од 10-15, а најмногу 35. Откако ќе се формира групата, им се испраќаат прашалници, а од нив се бара да дадат прогноза, како и да споделат мислења за одредениот проблем. Секој член добива копија од резултатите и треба повторно да одговори на прашања од прашалник притоа треба да ги земе во предвид размислувањата на своите колеги. Процесот се повторува додека не се постигне консензус (Olaf Helmer, Nicholas Rocher - RAND Corporation, 1959).

---

<sup>51</sup> <http://bi.mk/tehniki-za-stimuliranje-na-kreativnos/>

**Техниката на номинални групи** ги охрабрува вработените со нивните идеи да придонесат за решавање на проблемот. Членовите во оваа група работат самостојно. Оваа техника се користи за да можат да се генерираат идеи од поединци, додека групата се користи за да се презентираат и оценат идеите, за на крајот да може да се избере најдобрата идеја. Оваа техника овозможува сите членови од групата да учествуваат во дискусијата како ѝ да се стимулира креативниот процес. Оваа техника поминува низ следниве чекори:

презентација на проблемот, генерирање на идеи, изјаснување за идеите, разјаснување на идеите, прелиминарно гласање, дискусија за листата, рангирање. Оваа техника е најкорисна кога треба да се донесат тешки одлуки и потребно е да се ангажираат сите членови во групата (Delbecq, A. L.; VandeVen, A. H, 1971).

Светот на технологијата постојано е во потрага по нови производи кои ќе ги пласира на пазарот. Најголем удел во создавањето на следниот производ имаат вработените, па компаниите гледаат да ја поттикнат нивната креативност на различни начини. Тоа придонесе компаниите да најдат различни креативни решенија, а некои од нив се опишани подолу.

- **Sagmeister & Walsh**

Sagmeister&Walsh е студио во Њујорк кое работи на изработка на веб страни, апликации, реклами и неколку други производи. Секоја седма година, сопственикот на компанијата, Stefan Sagmeister го затвора њујоршкото студио на еднагодишна пауза и на тој начин им овозможува на вработените да дојдат до нови и свежи креативни идеи.

- **20-те проценти на Google**

Google им овозможува на своите инженери да искористат 20% од своето регуларно работно време за да работат на различни креативни проекти. Најдобрите производи кои излегоа досега од тие 20% е Gmail.

Друга работа која ја прави оваа компанија за да ја поттикне продуктивноста е канењето на познати личности како Лејди Гага и тина Феј, кои разговараат со вработените и одржуваат предавања. Меѓу гостите ќе најдете од уметници до политичари, а целта е да се поттикне размислувањето.

- **HubSpot**

И во оваа компанија која создава софтвер се повикуваат познати личности да одржат предавања. Но, една од работите по кои се издвојува оваа компанија е што им дозволува на вработените накратко да станат дел од другите тимови. Така на пример, инженерите учат како е да се работи во маркетинг секторот и обратно.

- **Канцеларијата на Бил Гејтс**

Microsoft ја има претворено канцеларијата на Бил Гејтс во место кое го нарекуваат “гаражата” и истата е исполнета со различни гаџети, а вработените можат да дојдат таму и да размислуваат за да добијат идеја. Некогаш цели тимови престојуваат во “гаражата” .

Microsoft исто така одржува саеми два пати годишно, на кои присуствуваат сите вработени. Овие саеми се користат за вработените да прикажат на какви проекти работат во слободното време.

- **Масовен брејнсторминг во IBM**

IBM одржува настани кои претставуваат масовен брејнсторминг на точно одредена тема. Најпознатиот настан од овој тип го организирше во 2006-та година кога беа повикани 150.000 луѓе од 104 различни земји. Тогаш беа создадени 10 нови идеи, во кои компанијата вложи 100 милиони долари.<sup>52</sup>

## **2.4 Креативни индивидуалци, креативни тимови**

За да можат организациите да победат во конкурентската трка мораат да ја зголемат својата креативност. При тоа менаџерите треба да проверат дали во нивната компанија има креативни вработени, како и да утврдат кои мерки треба да ги преземат за да го поттикнат развојот на креативните вештини на нивните вработени.

Dick McCann и Charles Margerison ја изработиле RIDO скалата во склоп на нивната TMC методологија (Team Management System). Ова претставува скратеница од клучните зборови од четирите скали и го покажува начинот на кој членовите во групата ја манифестираат нивната креативност, односно : Relate (однос, врска), Information (информација), Decisions (одлуки) и Organize (организација) .<sup>53</sup>

Rido скалата покажува:

- **Прва скала:** на кој начин се однесуваме со другите луѓе на екстрорвертен или интровертен начин;
- **Втора скала:** на кој начин ги собираме и употребуваме информациите, на креативен или практичен начин;
- **Трета скала:** на кој начин ги донесуваме одлуките, врз база на уверувања или на аналитички начин;
- **Четврта скала:** на кој начин се организираме, на структуриран начин или флексибилно;

---

<sup>52</sup> <http://kajgana.com/kako-kompaniite-ja-pottiknuvat-kreativnosta-na-vrabotenite>

<sup>53</sup> Види пошироко кај DickMcCanni Charles Margerison (Извор : [www.tms.com.au](http://www.tms.com.au) )

Поголемиот број од луѓето и припаѓаат само на едната страна на скалата. Така на пр. ако земеме да ја разгледуваме втората скала, која ни дава информации за начинот на кој луѓето ги собираат и ги употребуваат информациите, можеме да согледаме кој е креативен, односно кој од вработените се потпира на теории и на интуиција, но исто така ни покажува кој од вработените е практичен, односно се потпира само на проверени податоци.

Во една организација е важно да се утврдат различните пристапи на вработените кога станува збор за креативноста. Дел од вработените ќе придонесат развивајќи нови идеи, други ќе се обидат да направат систем, кој ќе даде посакуван резултат, а трети ќе се обидат да најдат начин да се имплементираат идеите.

Кога во една организација нејзините членови знаат која е нејзината примарна цел, односно знаат кон што треба да се стремат за да се постигнат посакуваните резултати, тие почнуваат да работат во групи/ тимови и ги усогласуваат своите активности.<sup>54</sup>

За да можат луѓето полесно и побрзо да ги завршат активностите, доста често се поврзуваат во тимови или групи. Припадниците на групите создаваат меѓусебни односи и свои начини на функционирање.

Луѓето, кои можат да работат во тимови најчесто ги имаат квалитетите како што се: креативност, иновативност, амбициозност, мотивација, ориентирани се кон постигнување на резултати и сл.

Во современото деловно работење овие квалитети претставуваат непходни особини, кои луѓето треба да ги поседуваат.

Со поделба на луѓето според знаењата и вештините кои ги поседуваат се формираат тимови. Тука секој припадник на групата или тимот има своја соодветна улога, но притоа се води грижа за синхронизирање на нивните способности за наизменичното преземање на различни улоги, за усогласеност во работата односно се обрнува внимание за можноста да бидат вклучени и другите членови на тимот. Заедничкото работење на припадниците на тимот овозможува да се создадат нови идеи и решенија, каде најмногу треба да се обрне внимание на резултатите што се добиваат од иновациите. Креативните тимови ги поврзуваат креативноста на индивидуалецот и колективната креативност, односно, ги поврзуваат новите со старите идеи.<sup>55</sup>

Менаџерите во една организација и креативните вработени треба да имаат јасно поставена цел и насока на делување.

За да се поттикне креативноста и мотивацијата на вработените, менаџерите треба да ја негуваат и да се грижат за организациска култура. Тоа можат да го постигнат

---

<sup>54</sup> Шуклев Б.: "Менаџмент" четврто издание, економски факултет 2004, стр.127-131.

<sup>55</sup> Kris Bilton: Management and Creativity : From Creative Industries to Creative Management, First Edition, 2007, 84.

доколку воспостават опуштена атмосфера, со неформална комуникација, каде ќе се почитува хиерархијата, но сепак членовите на организацијата нема да бидат оптоварени со неа, а главен приоритет ќе им бидат вредностите и целите на организацијата.<sup>56</sup>

Менаџерите можат да поттикнат размена на знаење и идеи во организацијата.

Создавањето на идеи може да биде индивидуално или групно. Edward de Bono ја открил техниката за индивидуално создавање на идеи,<sup>57</sup> која се состои од метафори за шест шапки. За секоја од овие шапки е карактеристичен одреден стил на размислување:

**Бела шапка:** се насочува кон информации и факти. Тука се најважни потребните и расположливи информации како и начинот на кој може да се обезбедат информациите.

**Црвена шапка:** се насочува на чувства и интуиција, при размислувањето за конкретен проблем

**Црна шапка:** се насочува кон ризиците и можните негативни последици при решавање на проблем

**Жолта шапка:** се насочува кон најдобрите можни резултати и ги потенцира позитивните страни на решавањето на проблемот.

**Зелена шапка:** размислува креативно и постојано бара поинаков начин за да направи нешто ново.

**Сина шапка:** се насочува кон анализирање на самиот процес на размислување како и вршење на контрола на работата на тимот или на одделот.

Целта на оваа техника е да не научи како да размислуваме на шест начини за една работа. Со овие шест шапки не се претставени сите начини на размислување, но, сепак се опфатени најглавните од нив.<sup>58</sup>

Создавањето на креативни тимови се соочува со два проблеми, преголемо зближување и социјализација на членовите од тимот. Членовите на тимот е потребно е да се запознаат за да можат да почнат да функционираат како целина. За да можат подобро да се разбираат меѓусебе и да ги прифаќаат туѓите идеи мораат да се запознаат и да развијат хармонични односи.

Кога односите се засноваат на меѓусебно разбирање, согласност и доверба полесно е да се прифатат критиките или да се испитаат идеите. Меѓутоа, ако членовите на тимот премногу се зближат, може да влезат во рутина.

---

<sup>56</sup> Mirjana Maksimovic : Timski rad u novom milenijumu, Cekom book, Fakultet za menadzment, Novi Sad, 2005.

<sup>57</sup> De Bono, E.,;Sest sesira za razmishljanje;Finesa;Beograd,2000.

<sup>58</sup> <http://www.moj-posao.net/Vjest/6482/6-sesira-za-razmishljanje-Potaknite-kreativnost-i-poboljsajte-timski-rad/>

Постепено се губат меѓусебните разлики и креативната инспирација од кои зависи иновативниот процес, а во тимот почнува да преовладува едноумие и групно мислење.

Втората опасност настанува кога се шират, а нивната продуктивност расте, бидејќи тогаш е потребен и висок степен на социјализација и јасна делба на одредени улоги и одговорности на поединците.

Поединечните гледишта за креативните тимови се доста важни, бидејќи секој дава поинаков придонес во тимот. Како станува организацијата сè поголема двата проблема стануваат сè поизразени.

Преголемото зближување го олеснува согласувањето околу одредени претпоставки, но го отежнува ослободувањето од познатите навиките и рутина во размислувањето.

Претераната социјализација, од друга страна, подеднакво ги оптеретува навиките и рутината само на индивидуално ниво. Креативниот тим се дели и станува неповрзана група на поединци кои одбиваат да споделуваат информации или да излезат од сопствениот свет. Се прекинува внатрешната комуникација и се создаваат сè помалку затворени групи, атмосфера, интровертност и култ на стручност. Преголемото зближување ја блокира способноста за прифаќање на иновации. Колку организациите стануваат поголеми и поуспешни, се смалува можноста за промени внатре во неа.

Менаџерите на креативните тимови се соочуваат со два главни предизвика. Прво мораат да ја одржат разновидноста и флексибилноста, потиснувајќи ја тенденцијата за конформизам и самодоволност на членовите на тимот.

Другиот предизвик е да пронајдат начин да го заштитат тимот од преголема социјализација и подделба, да ја сочуваат неговата целост и да ја одржат рамнотежата помеѓу стручноста на поединечни специјалисти и општото разбирање на креативниот процес околу кој се собрани.

Иноваторските тимови создаваат и развиваат идеи така што разменуваат мислење и меѓусебно ги разгледуваат различните ставови. Менаџерите треба да влијаат на составот на креативните тимови, да ги избираат членовите, да ги одредуваат или менуваат нивните улоги и да управуваат со односите внатре во групата.<sup>59, 60</sup>

---

<sup>59</sup> Maslow A.(1943), A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50 (370-96 )

<sup>60</sup> Bilton K. (2010), Menadzmenti kreativnost, Clio, Beograd, str.130

## 2.5 Промовирање на креативност во организациите

Креативните луѓе се многу корисни за секоја организација. Но, што точно ќе направи една организација за да ја промовира креативноста во своите редови. Во општа смисла, одговорот лежи во работите кои можеме да ги направиме како поединци и она што организацијата може да го направи како целина. Имено може да се идентификуваат два главни пристапи. Вистина е дека некои луѓе по природа се покреативни од други луѓе. Таквите поединци се склони да се приближат на различни ситуации на нови начини и имаат тенденција да не се фокусираат на претходниот начин на работење.

Обуката на луѓето и подобрувањето на нивната креативност вклучува три чекори:<sup>61</sup>

- ✓ Поттикнување на отвореноста кон нови идеи. Многу добри идеи не се развиени, бидејќи не се во согласност со сегашниот начин на работа. Да се стане креативен подразбира да се биде отворен кон нови идеи. Некои компании тоа го прават така што ги праќаат своите вработени на “експедиција за размислување”- тоа се излети дизајнирани на начин да ги стават луѓето во предизвикувачки ситуации како би вложиле напор кој ќе им помогне да мислат на поинаков начин и да станат креативни.
- ✓ Време за разбирање на проблемот. Идеите ретко доаѓаат до оние кои не го разбираат проблемот во целост. Дури кога се одвојува време за да се истражат различни аспекти на проблемот, луѓето можат да понудат креативни решенија. На пример, во Bright House, 17-та компанија Atlantabased која е специјализирана во развој на нови идеи за своите клиенти ( меѓу нив се Coca-Cola, Home Depot и Gruzija-Pacifik ), за надоместок од 500.000 долари, сите вработени посветиле внимание цели 10 недели за поставување на прашања на нивните клиенти (на пример, како да се подобри огласувањето на билборди на Turner Field, кој е дом на безбол тимот Atlanta Bravs).
- ✓ Промовирање на дивергентно размислување. – Дивергентниот начин на размислување подразбира применување на нови пристапи на решавање на старите проблеми. Учењето на луѓето на различни тактики на дивергентно размислување овозможува инкубација на проблемот, создавајќи услови за развој на нови креативни идеи. Познат начин за развој на дивергентно размислување е познат како морфолошка анализа на проблемот. Овој начин подразбира идентификација на основните елементи и нивно комбинирање на различни начини.

---

<sup>61</sup><http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6. str.564.8.

За да можат луѓето да бидат креативни како поединци, корисно е организацијата да преземе конкретни чекори за промена на работното опкружување на начин кој ќе ги охрабрува/поттикнува креативните луѓе.

Постојат неколку такви пристапи.<sup>62</sup>

- ✓ Обезбедување на автономија- Луѓето се најмногу креативни кога им е дадена слобода да го контролираат своето однесување, односно кога имаат автономија и овластување самите да донесуваат одлука.  
За јапонскиот производител на видео игри “Нинтендо” креативноста е толку многу важна што на никого не му е чудно кога дизајнерите го напуштаат своето работно место, за да можат да одат на кино или на претстава.
- ✓ Да се овозможи контакт со други креативни луѓе- Се претпоставува дека вработените ќе бидат креативни кога се опкружени со други креативни луѓе. Поединецот може да ги научи креативно-релевантните вештини од креативните поединци. Иако ова е вистина во некои околности, истражувањата покажале дека тоа не е така едноставно. Имено, ефектот на соработка со креативните соработници зависи од тоа во која мера е контролирана креативната личност од страна на својот претпоставен-супервизор.<sup>63</sup>  
Супервизорите, кои биле запознаети со работата на секој од вработените требало да го оценат степенот на нивната креативност, која ја покажале во нивната работа. Резултатите покажале дека присуството на креативни соработници промовира креативност кога нивниот надзор бил низок, додека висок надзор ја обесхрабрувал креативноста. Овие резултати можат да се објаснат на следниот начин. Вработениот, кој чувствува дека постојано е набљудуван и проценуван од страна на својот претпоставен, се двоуми да ги преземе сите потребни можности за да се однесува на креативен начин од страв дека работи нешто што се смета за несоодветно.  
Како резултат на тоа, тие имаат тенденција да “играат на сигурно”, па едноставно го имитираат она што го работат другите, покажувајќи помалку креативност отколку што се во состојба да покажат.  
За разлика од нив, вработените кои не се толку внимателно следени од нивните супервизори, најверојатно ќе бидат спремни да експериментираат со нови идеи, при што подобро ќе ја искористат креативноста.
- ✓ Да се дозволи вкрстување на идеите.

<sup>62</sup><http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity and innovation, Chapter 14., str.565-566.

<sup>63</sup> File://C:/aneta?downloads/DRR%20-%20Uticaj%20edukacije%20i%20organizacione%20kulture%20na%20kreativnost%20i%20inovativnost.pdf

Луѓето, кои работат на само еден проект, ризикуваат да почнат да стагнираат, додека оние кои работат на неколку проекти имаат поголема веројатност дека ќе дојдат во контакт со различни луѓе и имаат шанса идејата од едниот проект да ја применат во друг проект. Ова постојано се применувало во дизајнерската компанија "IDE". На пример, во случајот правење на подобри рачки за скутер, дизајнерот може да искористи идеи кои се развиени додека работел на проектот кој вклучува дизајн за поудобен компјутерски глушец.<sup>64</sup>

- ✓ Направете ја работата навистина креативна.

Истражувањата покажале дека луѓето се склони да бидат креативни кога се суштински заинтересирани за работата што ја работат. На крајот на краиштата, никој не сака да вложи напор кој е потребен да биде креативен, за задача која не е интересна. Имајќи го ова предвид, креативноста може да се промовира со подобрување на степенот до кој суштинските задачи се интересни за луѓето.

Суштинската идеја е работата да се претвори во игра и на тој начин да биде интересна. Овој пристап рутински се користи во маркетинг агенцијата Ричмонд, Вирџинија. Наместо да се доаѓа до идеи со седење на монотони состаноци, вработените се поттикнуваат да играат.

Коосновачот на агенцијата Ричмонд, г-ин Енди Стефанович вели: "Кога работите на место кое ги поттикнува луѓето да бидат тоа што се, да се забавуваат и да преземат ризик, тоа ја поттикнува и ослободува нивната креативност. Најдобрите идеи доаѓаат од разиграни умови. А начинот да се вклучите во таа разиграност е да играте заедно со нив."<sup>65</sup>

- ✓ Поставете ги своите креативни цели

Да имате слобода да работите како што сакате не значи дека треба да импровизирате. Всушност, најмногу се исплати слободата во донесување на сопствени одлуки кога луѓето си поставуваат креативни цели. На пример, познатиот пронаоѓач Томас А. Едисон си поставил цел да има мало откритие на секои десет дена, а голем изум на секои шест месеци. Ова го фокусирало Едисон на креативност - со повеќе од 1000 патенти со негово име очигледно направил извонредна работа во исполнување на своите цели. Тука не се зборува за силен надворешен притисок сè со цел да се биде креативен, и што ретко доведува до нешто позитивно.

Меѓутоа, креативноста обично се јавува тогаш кога луѓето настојуваат да ги задоволат своите поставени цели (кои воопшто не се лесни) за постигнување на креативност.

<sup>64</sup><http://www.usheproduction.com>. Organizational Culture, Creativity and Innovation, Chapter 14., str. 565-566.

<sup>65</sup><http://www.usheproduction.com>. Organizational Culture, Creativity and innovation, chapter 14, str. 565-566. 257 Ibid, str.567. 258 Ibid, str.567. 259 Ibid, str.567

- ✓ Поддржување на креативноста на високо ниво во организацијата  
Никој во организацијата нема да може да биде креативен на свој начин ако тоа не е добро прифатено од страна на сопственикот. Супервизорите, ги водат тимовите и раководителите мораат да ги поттикнуваат вработените да преземаат ризик, ако сакаат да имаат било каква шанса тие да бидат креативни. Во исто време, тоа подразбира прифаќање на неуспехот кој би настанал. Оваа идеја е прифатена од страна на Livio D. De Simone директор на 3M, една од најиновативните компании на светот. Тој вели : “ Неуспехот не е смртоносен, иновациите се едноставно можните откритија. А кога ќе ја искористите шансата, секогаш постои можност за неуспех.”( Livio D De Simone, 3M Corporation )<sup>66</sup>
  
- ✓ За да бидат луѓето мотивирани да бидат креативни, најдобар поттик е забавата.  
Навистина, луѓето настојуваат да бидат креативни кога можат да се забавуваат. Имајќи го ова на ум, многу компании поттикнуваат креативни размислувања овозможувајќи им на вработените можности да се забавуваат на работа. Ова посебно се однесува на работни места на висока технологија, каде е неопходна креативност и каде луѓето поминуваат доста време на работното место. Компаниите направиле доста интересни работи за да ги направат работните места позабавни. Доста е важно да се напомене, дека забавата на работа мора да се направи на начин кој е соодветен и да не штети никому и на ништо. Треба да се запомни дека за да се забавува на работното место треба да ја промовира креативноста, а не да ја гуши.<sup>67</sup>
  
- ✓ Промовирање на разновидноста  
Компаниите во кои работат луѓе од различни етнички и културни групи, се должни да размислуваат поинаку во ситуациите со кои се соочуваат. И, како што е претходно воочено, дивергентниот начин на размислување е клучен елемент за креативност. Токму поради тоа, организациите со етнички различна работна сила се склони да имаат култура која овозможува креативноста да цвета.  
Многу од најуспешните мултинационални корпорации ги припишуват своите успеси на овозможувањето на различни луѓе да работат заедно во хармонија во која имале корисен нуспроизвод- зголемување на креативноста.  
Иако работата на различни луѓе во една компанија не обезбедува по секоја цена креативност, може со сигурност да се каже дека не ограничува.<sup>68</sup>

<sup>66</sup> <http://archives.digitaltoday.in/business/22061998/inter.html>

<sup>67</sup> <http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity and Innovation, Chapter 14, str.567.

<sup>68</sup> <http://www.usheproduction.com>, organizational processes, part 6., str. 568

## 2.6 Креативност во работата

Поимот креативност е присутен насекаде. Денес, скоро и да не постои деловен субјект, кој не се обидува да пронајде адекватни решенија за постигнување на креативна и иновативна работна атмосфера.

Постојат различни дефиниции за поимот креативност кои пак имаат големи сличности. Доста често се повторува зборот “ново”, “оригинално” и “необично”, меѓутоа, креативните идеи освен тоа што се нови мораат да бидат употребливи. Зошто е важна креативноста во работата? При интервјуирање за работа работодавачите сè почесто бараат креативни соработници. Зошто е тоа така? За разлика од останатите области на делување на луѓето, во работата се мисли на конкретен поим креативност, каде секогаш во позадина постои решение за проблемот. Креативноста овозможува постигнување разлика помеѓу просечност и совршеност, поврзување на навидум неповрзани феномени, создавање на нови обрасци на однесување и работа.

Самата креативност зависи од нашата отвореност и спремност да комбинираме и поврзуваме веќе познати феномени за да можеме да добиеме едно сосем ново, прифатливо решение.

Кој е креативен? Креативноста не е ограничена на уметниците, генијалците, истражувачите. Со користење на точно одредени техники и методи секој од нас може да го оствари својот креативен потенцијал.

Особини на креативните луѓе се: (Markanovic.M, 2013)

- Експертско знаење – повеќе информации и знаење овозможуваат да има повеќе асоцијации, комбинирање и поврзување на повеќе информации
- Фантазија-Алберт Ајнштајн рекол: “Фантазијата е поважна од знаењето.” Фантазијата овозможува напуштање на досадните патишта и изнаоѓање нови.
- Склоност кон ризик- овозможува и необичните, на почеток нелогични мисли да бидат следени. Повеќето од луѓето на почетокот се сомневаат пред да доживеат пресврт.
- Внатрешна мотивација- посебно креативен продукт се создава кога постои внатрешна мотивација.
- Креативна околина- креативните луѓе се обично зависни од други креативни луѓе. Креативната ефикасност е често резултат на тимската работа и взаемната поддршка.
- Љубопитност- креативни се оние кои се љубопитни, а омилено прашање им е “Зошто”? Интересот за општото образование е она што ги држи во тек

- Флексибилност-потребно е да се согледаат проблемите од различни перспективи, способност повторно да се комбинира веќе постоечкото и да се воспостави нова врска, можност да се согледа моменталната позиција и да се промени концептот.
- Комуникациски вештни – Креативните луѓе во работењето имаат богат деловен речник и развиени комуникациски вештини и често користат “игри со зборови”.
- Психичка стабилност-креативноста бара психичка стабилност, самоувереност како и самодоверба.<sup>69</sup>

Се поставува прашањето: што ги прави луѓето најсреќни и најпродуктивни на работа? Компанијата Creative Group, специјализираниот сервис за регрутирање на кадар од Менло Парк во Калифорнија, ги прашала раководителите кој е најголемиот предизвик со кој се среќаваат во менаџментот. Повеќе од една третина од анкетираниите одговориле : “Мотивирање на вработените.”<sup>70</sup>

Мотивацијата е значаен фактор кој ги придвижува и насочува луѓето и ги поттикнува да истраат во своите напори за да постигнат одредена цел.

Основна претпоставка на новиот менаџерски стил е “надворешната мотивација” (надворешниот притисок да се исполнат целите, очекувањата и критериумите, кои се наметнати од врвот), помалку силна и помалку ефикасна од “внатрешната мотивација” (внатрешни желби да се изврши задачата заради сопствено задоволство, а не за да се задоволат потребите на другите).

Таков хуман пристап на управување е претставен во 1960 година од страна на Даглас Макгрегор под називот “Теорија У” како реакција на стариот хиерархиски пристап кој бил наречен “Теорија Х”.

Според теоријата Х вработените реагираат само на “стап и морков”, кој им ги наметнува раководството - доколку нема поттик од постојаниот надворешен притисок, вработените потфрлаат во извршување на работата. Во теоријата У се образложува дека само мотивираните вработени можат да бидат ефикасни и продуктивни.

Макгрегоровата дискусија се заснова врз дефиницијата на Абрахам Маслов за внатрешна и надворешна мотивација (Maslow A., 1943).

Маслов образложува дека дури откако ќе се задоволат основните психолошки потреби (сигурност), стануваат поизразени потребите од повисоко ниво (потребата за

<sup>69</sup> [http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost\\_u\\_poslovanju.pdf](http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf)

<sup>70</sup> Williams C. (2010), Principi Menadzmenta, datastatus, Beograd, str. 232. 263 ibid

самоактуализација).<sup>71</sup> Ова понатаму ги поттикнува вработените на се поголеми достигнувања.

Организациската култура поттикнува неформалност и самоизразување и им овозможува на вработените да “играат” на работното место. Да уживаат и да пронајдат задоволство во својата работа.

Новиот тип на уредување е поисплатлив за работодавачите, а на вработените им нуди можност за усогласување на работата и приватниот живот, бидејќи им овозможува да изградат свој идентитет врз основа на сопствената личност и животниот стил, наместо обратно.<sup>72</sup>

Позади приказната за давање овластување на вработените, стојат силни комерцијални причини за давање поголема автономија на вработените. Основно средство на новата корпорација е поединецот. Лојалноста е драгоцен, а регрутирањето на високо образовани и обучени вработени е скапо. Местото на материјалните средства го преземаат интелигенцијата, знаењето и креативноста. Порано, вработените едноставно го правеле она што им било кажано, а денес мораат да научат да ја сакаат својата работа.

Во време на силна конкуренција, креативноста ѝ овозможува на организацијата да може да антиципира промени, да ја зголеми ефикасноста и ефикасноста и да ѝ овозможи на организацијата можност за преживување и успех.

Некои автори прават разлика помеѓу поимот креативност и иновација. Тие ја дефинираат креативноста како генерирање нови идеи, а иновацијата како претварање на тие идеи во нов производ, услуга или начин на производство.<sup>73</sup>

За стимулирање на креативноста во група се користат различни техники.

Како што претходно спомнавме **Brainstorming** (бура на идеи) претставува групна техника користена за поттикнување на креативното мислење на тимот. За да се разјасни листата на идеи, проблеми или одлуки, прво се дефинира проблемот кој треба да се реши, а при тоа се одредуваат членовите и лидерот на тимот. Лидерот на тимот ги преиспитува насоките за пронаоѓање на решенија и ги запознава членовите на тимот со проблемот кој треба да се реши и правилата на техниката Brainstorming. Неговата задача е да поттикне создавање на опуштена атмосфера каква што е потребна за креативно мислење и соопштување на идеите. Членовите на тимот ги

<sup>71</sup> Maslow A. (1943), A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50 (370-96)

<sup>72</sup> Maslow A. (1943), A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50 (370-96)

<sup>73</sup> Cvijanovich, J., Lazich, J., Nastasich, A. (2006), Korporativna kultura i organizaciona struktura, ekonomski fakultet, Beograd, str. 84

соопштуваат идеите, а модераторот ги запишува, за да можат сите да ги видат. Целта е да се генерираат што повеќе идеи, со тоа што во фазата на собирање идеи не е дозволено да се критикуваат предлозите. Членовите на тимот го анализираат списокот за да се уверат дека истите идеи се јасни. По пат на анонимно гласање се рангираат идеите. Резултатот се прикажува графички и се прави акционен план, кој овозможува собирање на релевантни податоци, се одредуваат задачи, се распределуваат одговорности и се утврдува календар на активности.

Друга техника е **номинален групен процес**. Таа претставува проширување и модификација на brainstorming-пристапот, бидејќи го елиминира разговорот кој би им сметал на некои поединци. Членовите на групата работат самостојно, во иста просторија на развој на идеи и повремено изнесуваат по една идеја од својата листа. Воочено е дека на овој начин се генерираат повеќе идеи, отколку со техниката brainstorming.

**Синектика** (Synectics) е техника што е развиена за да ѝ помогне на компанијата да ги осмисли новите производи за своите клиенти.

Целта на brainstorming е да се генерираат што повеќе идеи, додека целта на синектика е да се добие само една радикално нова идеја, која е фокусирана на одреден проблем. Само лидерот на групата го познава проблемот во целина. –Техниката креативно групно донесување на одлука, се применува кога не постои друг начин за решавање на проблемот. Групата за креативно донесување на одлуки е составена од компетентни личности, различни професии, управувана од страна на лидер кој стимулира креативно однесување. Самиот процес наликува на brainstorming, бидејќи дискусијата е спонтана, учествуваат сите членови на групата, меѓутоа за разлика од brainstorming-методот, кој избегнува донесување на одлуки, целта на колективното донесување на одлуки е да се избере од збирот на алтернативи таа која најмногу одговара на поставените барања.

Креативниот процес во организацијата се спроведува низ три чекори:

- Генерирањето на идеи зависи од протокот на информација помеѓу организацијата и опкружувањето и најчесто е стимулирано од екстерните контакти (барањето за нов производ/услуга, незадоволството на клиентите од производот/услугата).
- Развојот на идеи зависи од организациската култура и процесот внатре во организацијата. Карактеристиките на организацијата, вредностите и процесите можат да го поддржат или ограничат развојот и искористување на креативни идеи.
- Организациската структура има значајна улога во процесот за развој на идеи.

Ригидното структурирање на организацијата ја ограничува комуникацијата помеѓу одделенијата. Луѓето, кои можат да помогнат не се ни свесни дека постои проблем. Од друга страна, бариерите во комуникацијата оневозможуваат решението на проблемот да стигне до менаџерот. Имплементацијата на идеите е креативен процес при кој одредено решение се “исфрла” на пазарот: конструирање, изработка на инструментите за работа, производство, контрола, маркетинг и промоција.

Успешната иновација бара високо ниво на интеграција на организациските единици. Инженерите, одговорни за конструирање на нов производ, мораат да соработуваат со правниците и економистите (кои се одговорни за трошоците за иновации, остануваат во рамката на дадените ограничувања) и со маркетинг менаџерите (одговорни за маркетинг, реклама и промоција на производот).

Правилна интеграција на овие групи е неопходна за да биде произведена на време квалитетната иновација во рамките на буџетот и за пазарот кој има барање за таков производ.

Креативните процеси се случуваат во организација во која организациската структура и организациската клима го охрабруваат слободниот тек на информациите помеѓу организацијата и опкружувањето, слободната комуникација помеѓу вработените и интеграција на организациските активности.<sup>74</sup>

## 2.7 Видови на креативни организации

Организациите бараат креативни вработени во одделите како што се одделите за истражување и развој, каде за тоа работно место креативноста се смета за многу важна. Многу е поинаква ситуацијата при изборот на вработен за одделот производство, каде ретко кој од работодавачите очекува вработените да бидат креативни. Меѓутоа, поединецот може самостојно да покаже иницијатива за креативност.

Првиот чекор во поттикнување на креативноста е зајакнување на човечките потенцијали во организацијата. Тоа подразбира користење на личните насоки:

(Markanovic.M, 2013)<sup>75</sup>

- Да се направи од вообичаеното нешто невообичаено.
- Да се оддржуваат обуки кои поттикнуваат креативност.

<sup>74</sup>Cvijanovich, J., Lazich, J., Nastasich, A. (2006), Korporativna kultura i organizaciona struktura, ekonomski fakultet, Beograd, str. 85

<sup>75</sup> [http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost\\_u\\_poslovanju.pdf](http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf)

- Да се стимулира професионалното усовршување.
- Да се јакне личната иницијатива.
- Да се работи на личните вештини и способности.

За да се воспостави креативна клима во организацијата неопходно е :

- Да се воспостави атмосфера на отворена комуникација при делегирање на задачи, бидејќи добриот раководител со делегирањето на задачите ја покажува својата доверба, дава чувство на слобода и поттикнува креативен развој на креативните способности на поединците.
  - Да се одреди временска рамка, бидејќи просечниот временски притисок делува стимулативно.
  - Да се поддржуваат вработените
- (Markanovic.M, 2013)

Креативниот процес поминува низ следните четири фази:

- Подготовка- во оваа фаза е важно да се разбере проблемот. При подготовката важно е да се даде одговор на прашањето ” За што поточно се работи и што сакаме да постигнеме ”. Ова прашање овозможува да се дефинира проблемот.
- Инкубација-во оваа фаза се вклучуваат дивергентни мисли и се доаѓа до идеи и можни решенија на проблемот. Се применува принципот “квантитет пред квалитет”
- Верификација-Групирање на идеите, но на крај се испитува нивната применливост на основа на нивната ефикасност, ефективност и употребливост.
- Имплементација-Конечното решение мора да биде применливо. Доколку идејата е добра се имплементира, а доколку не процесот се повторува. За квалитетна имплементација на креативниот процес потребно е:

1. Спроведување на обуки за лоцирање нови проблеми
2. Соочување со недостатоците
3. Поттикнување на решавање на постоечките проблеми
4. Обезбедување на постојана комуникација

(Markanovic.M, 2013)

Тереса Емабајл (Amabile, Teresa, 1996) раководител на одделот за претприемништво на Harvard Business School, спроведе истражување за креативноста во работата. Истражувањето е спроведено на 238 луѓе, кои работеле на креативни проекти во 7 компании во областа на хемиската индустрија. Со истражувањето биле утврдени следните 6 митови за креативноста во организациите:

- Креативноста доаѓа од креативни луѓе.

Од разговорите со менаџерите, најчесто се смета дека креативноста е потребна во одделот за истражување и развој, маркетинг или реклами, но дека креативноста не е потребна во сметководство. Исто така, менаџерите доста често нагласуваат дека само поединци можат да бидат креативни, додека поголемиот број од вработените не се креативни.

Меѓутоа, улогата на менаџерот е да ја промовира креативноста во сите оддели вклучувајќи го и одделот за финансии. Во последните неколку децении во одделот за финансии имало толку голем број на идеи, кои придонеле за екстремни промени. Резултатите од ова истражување покажуваат дека било кој со просечна интелигенција е способен да биде до одредена мера креативен.

- Парите ја поттикнуваат креативноста

Бонусот и останатите награди дури стануваат проблематични кога поединците мислат дека секој нивен чекор може да донесе заработка. На овој начин дури и имаат аверзија да преземат ризик. А сè тоа ја гуши креативноста. Личното задоволство има поголемо влијание на креативноста отколку наградите. Личностите кои работат нешто од лично задоволство се многу повеќе продуктивни.

- Временскиот притисок поттикнува креативност

Луѓето се најмалку креативни кога се “борат” со часовникот. Од ова истражување произлегува и новиот термин “time-pressure hangover”. Всушност, се работи за ситуација кога луѓето се изложени на голем временски притисок, каде креативноста не само што им е намалена тој ден туку и следните два дена. Временскиот притисок претставува опасност за креативноста, бидејќи не дозволува да има темелно проучување на проблемот. Доколку сме соочени со временски притисок изостанува фазата на инкубација. Временскиот рок не е единствениот кој претставува опасност за креативноста, туку и можните опструкции кои следат. Не е тешко да се биде креативен под притисок ако се успее да се задржи фокусот на работата. Доста често доаѓа до проблеми, бидејќи во поголемиот број на организации, вработените не ја разбираат причината поради која е нешто итно.

- Стравот предизвикува револуционерна сила

Широко е распространето верувањето дека стравот и тагата ја поттикнуваат креативноста. Дури постојат и одредени психолошки испитувања кои покажуваат дека депресијата е поголема кај креативните писатели и уметници.

Меѓутоа, во деловниот свет креативноста е поврзана со чувствата на среќа, задоволство и љубов, а ја попречуваат чувствата на страв, тага и анксиозност. Возбудувањето од работните обврски предизвикува когнитивни асоцијации, кои преку ноќ водат до нови креативни идеи.

- Натпреварувањето ја победува соработката

Во компаниите за финансии и во high-tech индустријата преовладува мислењето, дека интерното натпреварување доведува до иновација. Најкреативните тимови имаат доверба да ги разменуваат и да дискутираат за идеите. Меѓутоа, кога со натпревар се доаѓа до признавање се создава затворена атмосфера каде никој не сака да ги разменува информациите и тоа доведува до деструкција на самата организација.

- Уредената организација е креативна организација

Организацијата која негува креативност може успешно да се соочи со проблемите кои допрва доаѓаат, додека онаа организација која им “робува” на прописите и правилата од самиот почеток е соочена со пропаст.<sup>76</sup>

Разновидноста со која се среќаваме секој ден ја поттикнува нашата имагинација. Меѓутоа, постојат ситуации кои делуваат како “убијци на креативноста”, и ја ограничуваат имагинацијата и креативноста. (Markanovic.M, 2013). Во тој поглед следните ситуации треба да се избегнуваат:

1. Ограничување на крајните цели- Суптилна употреба на јазикот или притисок преку контрола на работното место ја кочат креативноста.
2. Строга распределба на ресурсите - На креативните луѓе им треба повеќе време отколку на помалку креативните луѓе, бидејќи доста често од почеток ги конципираат проблемите.
3. Недостаток на социјална разновидност - хомогените групи подобро соработуваат, но се помалку креативни.
4. Дефицит на позитивна повратна информација - Ретки се оние кои продолжуваат со идејата иако немаат добиено никаква позитивна реакција.

Не е доволно само да се претставуваме дека сме креативни, туку навистина е потребно да бидеме. Менаџерите секојдневно се гордеат со својата креативност, но дали е тоа навистина така? Во повеќето случаи одговорот на поставеното прашање е

---

<sup>76</sup> Amabile, Teresa (1996). Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity

НЕ. “Бидејќи, да се биде моќен е исто како и да се биде дама, ако морате да им кажете на луѓето дека Вие сте навистина дама, тогаш Вие всушност не сте”- Margaret Thatcher. (Markanovic.M, 2013).

Креативноста е човечка вештина со која се раѓаме. Поради сплет на околности во текот на растењето е потребно повторно да ја поттикнеме. Но, доколку сакаме тоа да го направиме мораме прво да се запознаеме себе си , бидејќи навистина најмоќен е оној кој има моќ над самиот себе си.<sup>77</sup>

### **3. ИНОВАЦИЈА**

#### **3.1 Креативност и иновација**

Постојано луѓето во практика ги мешаат термините креативност и иновација, сметајќи дека се синоними, но всушност првиот чекор за да се дојде до иновација е креативноста.

За да се создаде иновација, треба да дојде до поврзување на голем број активности на различни луѓе, кои директно или индиректно се вклучени во процесот на создавање на иновација. На тој начин се формира мрежа на взаемни односи, која влијае врз способноста за иновација на организациите. Една организација за да може да опстои и да напредува на пазарот, мора да изгради иновативна култура која ќе ги поттикнува вработените да креираат иновации. Иновацијата целосно ги менува организациите и директно влијае врз нивната иднина. врз нешто што темелно ги преобразува организациите, односно, таа е клуч за создавање подобра иднина за секоја организација.

Креирањето на иновација и нејзината имплементација бараат вложување на големи напори во период од повеќе години. Иновацијата ги вклучува промените поврзани со одговорностите на лидерите, како и промените во културните вредности, во начинот на управување со ресурсите, во системите на оценување и награди и други политики на управување кои се карактеристични за дадена организација.

Креативноста се однесува на вештината за комбинирање на идеи на единствен начин или создавање на необични асоциации помеѓу идеите.<sup>78</sup>

Организацијата која ја поттикнува креативноста развива единствени начини на работење или решенија за проблемите. Меѓутоа, креативноста не е доволна сама по

---

<sup>77</sup>[http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost\\_u\\_poslovanju.pdf](http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf)

<sup>78</sup> Bilton K. (2010), Menadzmenti kreativnost, Clio, Beograd, str.327,

себе. Потребно е резултатите од креативниот процес да бидат направени во нови корисни производи, услуги или работни методи кои се дефинираат како иновации.<sup>79</sup>

Иновативните организации се карактеризираат по својата вештина од самиот процес на креативност да добијат корисни резултати. Кога менаџерите зборуваат за промените во организацијата, за таа да може да биде креативна, тие обично мислат на поттикнување и негување на иновациите.

Компаниите 3M и компанијата Интел се опишани како иновативни, бидејќи нивните нови идеи ги претвараат во профитабилни производи и работни методи. Креативните луѓе и адекватното опкружување придонесуваат да бидат организациите креативни. Истражувањата покажале дека доколку организацијата ја поддржува креативноста се подобрува работата на вработените. Поттикнувањето, отворената комуникација, подготвеноста да се сослуша, корисната повратна информација се сметаат како одлична поддршка за развивање на креативноста во една организација.

Компанијата Whirlpool поставила потпретседател за иновации и направила иновативни тимови во сите региони кои се занимаваат со истражување на нови идеи. Воведена е и развиена програма за обука која има за цел да ги развие вештините за иновирање. Во целиот процес е вклучен голем број на ментори и консултанти за иновации, кои се поставени како советници на тимовите. Воведен е и иновативен ден, кога вработените ги разменуваат своите идеи меѓусебе и со корисниците и ги претставуваат на медиумите. Воспоставена е софистицирана ИТ инфраструктура за да можат да се следат идеите од вработените. Резултат од оваа активност е создавање на нови производи и годишен приход кој се зголемил за 78 милиони долари во 2003 година на 1,6 милијарди долари во 2006 година.

Менаџерите можат да поттикнат размена на знаење и идеи во организацијата со воспоставена комуникација прифатлива за сите.

Принципите за поттикнување на креативноста се едноставни: почитување на интелигенцијата и креативноста на другите луѓе, а оттука произлегува добрата и едноставната комуникација.

Доколку им се овозможи на луѓето да можат да ја искажат својата индивидуалност и да бидат креативни, тие ќе бидат.<sup>80</sup>

Креативноста е неопходна за настанување на иновациите, но тоа не е доволно. Потребни се и други фактори како што се мотивација, ресурси и вештини.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Robbins P. Stephen, Coulter M. ( 2005), Menadzmnt, Data Status, Beograd, str.327

<sup>80</sup> Hartli, Dzon ( priedio ), (2007), Kreativne industrije, Clío, Beograd, str.69, 125

<sup>81</sup> <http://www.usheproduction.com>, Organizational culture, Creativity and Inovation, Chapter 14, str.572-573

## Мотивација за иновација

Исто како што индивидуалната креативност бара од луѓето да бидат мотивирани за да го направат она што е потребно за да бидат креативни, организациските иновации бараат организациите да имаат култура која ја поттикнува иновацијата.

Кога раководителите не успеваат да ја остварат визијата на иновацијата и ја прифаќаат состојбата на непроменливост, многу е мала веројатноста дека ќе се случи промена. Меѓутоа, во компании како што е Microsoft, каде лидерите (вклучувајќи го и коосновачот Бил Гејтс) ги доживуваат иновациите како природен дел од нештата, не е за изненадување што иновативните напори континуирано се присутни. Токму како што луѓето мораат да имаат одредени основни вештини за да бидат креативни, така и организациите мораат да поседуваат некои основни средства кои ги прават иновациите можни. Така на пр. за да бидат иновативни, во најмала рака организациите мораат да имаат сè што е потребно во смисла на човечки и финансиски ресурси.<sup>82</sup>

Исто како што поединците мора да имаат посебни вештини потребни да бидат креативни, исто така организацијата мора да развие посебни начини за управување на луѓето и да поттикне иновации, односно вештини за управување на иновациите.

Во тој поглед најважно е прашањето за рамнотежа. Имено, менаџерите можат да помогнат во промовирање на иновациите кога покажуваат баланс во однос на три клучни прашања:

- Цели
- Систем на наградување
- Временски притисок

Организациската иновација е промовирана само кога целите се внимателно поврзани со корпоративната мисија. Меѓутоа, тие не би требало да бидат толку многу специфични да им ги врзуваат рацете на оние кои ги примениле во пракса. Иновацијата е многу малку веројатна кога се наметнати такви ограничувања. Системите на наградување треба да ги признаат доприносите на луѓето, но не би требало да бидат толку специфични за да поврзат било каков чекор со бонус или некој друг вид на парична награда.

---

<sup>82</sup><http://www.usheproduction.com>,

Organizational Culture, Creativity an Inovation, Chapter 14, str.572-573.

Работејќи на тој начин доаѓа до обесхрабрување на луѓето да го преземат оној вид на ризик кој е неопходен за да се направи иновација.

Менаџментот на иновации бара внимателно балансирање на временскиот притисок. Ако притисоките се премногу големи, луѓето можат да бидат реални и да нудат рутински решенија. По истиот принцип, ако притисокот е премногу слаб, вработените можат да го изгубат чувството за итност и да веруваат дека проектот не е важен за да го оправда креативното внимание од нивна страна.

### **3.2 Фази на организацискиот иновативен процес**

Секој директор кој очекува од вработените да бидат иновативни на негово барање, сигурно ќе биде разочаран. Иновацијата не се случува одеднаш. Напротив, иновацијата настанува постепено, низ повеќе фази. Имено, научниците идентификувале пет фази низ кој, напредува процесот на организациска иновација кои се прикажани подолу.<sup>83</sup>

#### **Фаза 1 Воспоставување на програма**

Првата фаза од иновативниот процес започнува со поставување на програма за иновација. Ова подразбира создавање изјава за мисијата-документ кој го опишува општиот правец на организацијата и општите цели.

Овде најмногу е вклучена компонентата мотивација.<sup>84</sup>

#### **Фаза 2 Поставување на бина**

Откако една организација ќе ја воспостави мисијата, таа е спремна да создаде услови за иновации. Тоа може да подразбира стеснување на широки цели за повеќе специфични задачи и собирање на средства за нивно исполнување. Тоа, исто така, може да подразбира проценка на животната средина, надвор и внатре во организацијата, во потрага по она што може или да ги поддржи или да ги спречи напорите да се “прекршат правилата” по прашањето за креативноста.

За да може поефикасно да се постави сцената за иновациите се бара да се користат неопходни вештини за управување со иновации, како и целосна употреба на човечките и финансиските ресурси од организацијата.

---

<sup>83</sup> <http://www.usheproduction.com/design/8020/downloads/5.pdf>

<sup>84</sup> <http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity and Innovation, chapter 14, str.573-574

### **Фаза 3 Изработка на идеи**

Оваа фаза од процесот подразбира доаѓање до нови идеи и нивно тестирање.

Во оваа фаза доаѓа до израз индивидуалната креативност, како и креативноста на малите групи. Како резултат на тоа сите компоненти на индивидуалната креативност кои беа претходно спомнати, се вклучени. На пример, кај поединецот, кој поседува вештини и мотивација за да биде многу креативен, можеби неговата мотивација ќе опадне ако сè повеќе се обидува да воведи нови идеи во организацијата која не е посветена на иновации и не успева да обезбеди неопходни ресурси.

Спротивно од овој случај, организацијата може да извлече повеќе креативност од поединецот, кој можеби не бил посебно креативен.<sup>85</sup>

### **Фаза 4 Тестирање и спроведување на идеите**

Ова е фаза во која се случува примената. Откако иницијалната група на поединци ја развила идејата, се вклучуваат другите делови на организацијата. На пример, прототип на производот може да се развие и да се тестира, а може да биде спроведено истражување на пазарот. Накратко, обезбеден е допринос на многу функционални области во организацијата. Средствата во доменот на оваа задача се многу важни во оваа фаза. Доколку нема доволно пари, вработени, материјал и информации, идејата најверојатно нема да може да опстане. Доста интересно е тоа што дури и добра идеја и ресурси не се доволни да доведат до тоа да заживее иновацијата. Вештината за управување со иновации е критична, бидејќи за да преживеат добрите идеи неопходно е “да биде за нив обезбедена храна”, доколку луѓето во одредени делови од организацијата не даваат поддршка.

### **Фаза 5 Проценка на исходот**

Завршната фаза на процесот подразбира проценка на новата идеја, која се јавува. Што ќе се случува со таа идеја зависи од резултатот од проценката. Можни се три исходи. Ако идејата резултира со целосен успех (на пр. одреден производ или услуга), таа ќе биде прифатена и во иднина спроведена. Со тоа овој процес се завршува. Исто така, процесот е завршен доколку идејата доживее целосен неуспех. Во овој случај, не постои оправдана причина да се продолжи со идејата. Меѓутоа, доколку новата идеја ветува и дава одреден напредок за целите на организацијата, но и понатаму има проблеми, процесот започнува повторно од фаза 2.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> <http://www.usheproduction.com>

<sup>86</sup> <http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity an Inovation, Chapter 14, str. 573-574.

Иако овие пет фази не се својствени за сите иновации во организацијата, овој општ модел е доста добар за идентификување на главните чекори низ кои поголемиот број на иновации поминуваат додека патуваат долж нивиот пат од специфични потреби на организацијата до производи или услуги кои се сретнуваат со тие потреби. Се случува некои, од најдобрите, иновативни идеи да бидат одбиени уште во првиот момент, бидејќи луѓето кои се на врвот на организацијата не успеваат да ги воочат.

### 3.2 Создавање на иновативна организација

Некои од основните карактеристики на иновативната организација се отвореност и ориентација кон промени, што претставува услов за висок развој на иновативност во организацијата. Стратешки ресурс за иновативна организација се иновациите како клучен фактор за конкурентност.

Со поимот иновативна организација се поврзани и поимите иновативна организациска култура и структура.

Современите организации користат различни организациски механизми за поттикнување и поддршка на иновацијата, како што се:<sup>87</sup>

- Одвоени единици за иновациски активности- формирањето на вакви служби им овозможува на организациите да стекнат конкурентска предност, преку примена на современи решенија.  
Овие служби им овозможуваат на организациите да управуваат со основниот и применет проект, формираат служба за собирање на информации за да останат во чекор со научно-технолошкиот напредок.
- Проектна и матрична организација- кога иновациските активности се фокусирани на развој на нови производи или на воведување на нова технологија се користи проектна организација, која дава поддршка на иновациите. Суштината на примената на проектна организација е да се одреди раководителот на проектот, да се формира проектен тим за иновации, да се насочи проектниот тим кон целите на проектот и да се распушти тимот откако ќе заврши проектот.
- Квазиструктура и мултипроектен менаџмент- ова претставува современ модел на организациска структура за управување со проекти каде иновациите се основен извор на успех и конкурентска предност. Мултипроектното управување

---

<sup>87</sup> [www.vus.hr/inovacije](http://www.vus.hr/inovacije) ( 1.9.2013 )

е насочено на истовремено управување со поголем број на различни, често и независни проекти и вложувања.

- Оддел за вложување на “ризичен капитал”- овој оддел претставува релативно автономна субструктура на организацијата, чија задача е постигнување на финансиски и истражувачки цели на организацијата, поврзани со поединечни производи и услуги. Одделот ѝ овозможува на организацијата истражување и користење на нови деловни шанси и адекватна проверка на економската стабилност.<sup>88</sup>

Современата организација мора постојано да го менува својот производ или услуга, да иновира, бидејќи животниот век на производот/услугата е многу покус од порано. Купувачите стари и нови, постојано бараат нови, изменети, подобри функции и изглед на производот/услугата.

Креативноста претставува резултат од ментален процес на создавање нови или делумно нови пристапи, активности и конкретни работи кои содржат оригиналност и притоа се комерцијални. Почетната точка на иновативноста е креативноста.

“Луѓето мораат да ја користат сопствената интелигенција за да можат во хаосот да наметнат ред, интелигенција која не се состои од решавање на научни проблеми, туку во една потешка смисла на пронаоѓање и одржување на меѓусебно сложување.”<sup>89</sup>

Во организациското опкружување во кое се подобрува интерперсоналната комуникација, во кое луѓето се пофлексибилни и покреативни, а пред сè мотивирани за работа, односот на менаџментот и вработените е соработнички. Се создаваат тимови кои бараат самостојно водство и делегирање на задачи. Организациската структура станува флексибилна бидејќи на тој начин се олеснува прилагодувањето на промените на пазарот, како и флексибилноста и адаптивноста на организацијата и вработените.

Само претпријатие кое е флексибилно и адаптивно, континуирано ги истражува потребите на потрошувачите, ги унапредува своите производи, услуги и технологии во согласност со нивните очекувања и желби, се однесува одговорно кон нив и на општествено и еколошки прифатлив начин.<sup>90</sup>

Во секој бизнис, купувачот стана оска околу која сè се врти. Овој факт наведува на промена на стариот начин на менаџирање во нов современ начин каде секој вработен е клетка на организацијата. Менаџерите не можат да издаваат само наредби и да очекуваат некој механички да ги извршува, тие треба да ги ослободат своите

<sup>88</sup><http://e-lib.efst.hr/2013/2101327.pdf>

<sup>89</sup> Petar Ivanović, "Nema sredjeg puta: ili kapitalizam ili socializam," Zbornik radova: Pojedinač I država, Institut društvenih nauka, Beograd, 2005, 125.

<sup>90</sup> Поопшрно кај Sundach D. et al: Fleksibilnost I adaptibilnost: novi pokazatelji I uspešnosti poslovanja, I.B.C.C., Rijeka, 1997.

вработени од стегите за да можат вработените да размислуваат за нови креативни производи и да ја сакаат организацијата во која работат.

Сите вработени е неопходно континуирано да учат и да се усовршуваат во својата струка без оглед на нивото или позицијата во организацијата во која се наоѓаат. Само на тој начин, организациите, било да се производствени, било да се услужни, можат подолго да опстојат на пазарот и долготрајно да ѝ се спротивстават на конкуренцијата.<sup>91</sup>

#### 4. РЕЛЕВАНТНИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА

Начинот на кој организационата култура се оформува и го контролира однесувањето на вработените, се одразува на начинот на кој менаџерите ги извршуваат четирите главни функции : планирање, организирање, лидерство и контрола<sup>92</sup> (Lončarević R., Mašić B., 2007).

Додека размислуваме за овие функции, и понатаму се разликуваат два типа на менаџери:

- Оние кои создаваат организациски вредности и норми кои поттикнуваат креативно и иновативно однесување и
- Оние кои поттикнуваат конзервативен и претпазлив приод од страна на нивните вработени.

**Планирање.** Во една организација, каде има развиено иновативна култура, топ менаџерите ги поттикнуваат менаџерите од пониските нивоа да земат учество и да бидат флексибилни во процесот на планирање. Тие менаџери се секогаш отворени од нивните вработените да слушнат нови идеи како и да преземат ризици за да поттикнат развој на нови производи. За разлика од нив, во организациите каде топ менаџерите ги негуваат конзервативните вредности, го истакнуваат формалното планирање (по хиерархија од горе надолу).

**Организирање.** Менаџерите кои ја вреднуваат креативноста, создаваат структура, со неколку хиерархиски нивоа, со децентрализиран начин на раководење, каде вработените слободно ќе можат да се вклучат во решавањето на актуелните проблеми. Спротивно на ова, менаџерите во конзервативна култура создаваат

<sup>91</sup> [http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja\\_Stambolieva.pdf](http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja_Stambolieva.pdf)

<sup>92</sup> Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J., Menadžment : principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, 2007

централизирана хиерархија и воспоставуваат јасни врски на одговорност, така што вработените точно знаат пред кого се одговорни и како да реагираат на секој проблем што ќе се појави.<sup>93</sup>

**Лидерство.** Во иновативната култура, менаџерите ги поттикнуваат и охрабруваат вработените да преземаат ризици и постојано да пронаоѓаат нови решенија за тековните проблеми. Тие ги поддржуваат вработените, без оглед на тоа дали вработените успеваат или не. За разлика од нив, во конзервативна култура, менаџерите развиваат нефлексибилен менаџмент за да можат постојано да ги надгледуваат активностите кои ги преземаат нивните вработени.

Организацијата која е иновативна има за задача да покаже дека лидерството не значи само да се раководи со вработените, туку ѝ да ја поттикне и охрабри креативноста, иновацијата и тимската работа во една организација.

Лидерите треба да ги охрабрат организациите да ја поттикнуваат тимската работа и да воспостават систем кој ќе поддржува развој на творечки вештини кај вработените, а со тоа директно ќе влијае врз зголемување на бројот на иновации. Доколку лидерите постават бирократски пречки, настанува гушење на креативната идеја, а со тоа се спречува развојот на иновациите. Исто така, голем број на лидери не обезбедуваат целосна слобода при работењето, односно тие сакаат да ги наметнат нивните размислувања и контрола врз нивните вработени.

Некои организации лидерите ги сметаат за директно одговорни за развојот на иновации. Но, во последните години организациите сфаќаат дека креативноста и иновацијата не се карактеристика само на определен група на вработени. Токму поради ова сознание, тие се трудат да ја променат организациската култура, и да создадат внатрешна политика, која ќе направи иновативноста да биде дел од работата и задачата на секој работен тим во организацијата. Тоа подразбира да се пронајдат начини, кои ќе поттикнат развој на иновации, како и луѓе, кои се подготвени да преземат ризици.

Новиот начин на размислување на вработените, кој е заснован врз моделот на Шајн за корпоративна култура, придонел за менување на културата уште во 1980 година во организацијата на Тојота. Како дел од работните обврски вработените имаат одговорност за реализирање на иновации. Тие го следат новиот начин на размислување (и култура). Рекламирањето на нова идеја може да го промени размислувањето кај вработените, но тоа не е доволно за да се променат вредностите

---

<sup>93</sup> Joseph L. Badaracco(2002), "Lautlos führen "

и ставовите во организацијата. Директорот и Управниот одбор се тие кои ги управуваат промените во организацијата. Културата на промени која ја воведуваат треба да ги зголеми иновациите во организацијата, кои би можеле да се имплементираат во рамките на помалите делови на организацијата.<sup>94</sup>

**Контролирање.** Оние менаџери, кои сакаат во организациите да поттикнат развој на иновативни вредности и ги охрабруваат вработените да преземаат ризици, ги контролираат резултатите и однесувањето на нивните вработени, кои соодветствуваат со целта на организацијата. Контрола на резултатите, која најчесто ја вршат преку мерење на изведбата на подолг временски период и воведување на флексибилен систем на менаџмент, кој е заснован врз цели, кои кореспондираат со несигурниот и долг процес на иновирање. За разлика од нив менаџерите, кои поттикнуваат развој на конзервативни вредности имаат јасно поставени правила, кои им ги наметнуваат на вработените и за нив создаваат различни цели, често следејќи го прогресот кон тие цели.<sup>95</sup>

Во компаниите, каде има организациската култура, која ја поттикнува и развива креативноста кај вработените, менаџерите имаат поинаква улога отколку во традиционалните компании, каде пред сè се работи за планирање, делигирање и контрола.

Денес менаџерите, освен класичниот метод на управување, имаат и една поинаква функција, а тоа е да ги инспирираат вработените. Нивната задача не е само да извршат дефинирање и оптимизирање на процесите, туку да ги поттикнат вработените на креативно размислување и дејствување.

Една организација за да биде успешна мора да има развиено организациска култура, која ја поттикнува и развива креативноста кај вработените. Креативните организации освен што ги имитираат традиционалните модели, тие нудат и нов модел кој треба да го следат другите организации. Креативноста се сведува на способност да се развиваат нови идеи и нови начини на гледање на проблемите и можностите, но и начин да се опстои во тешката и конкурентна борба, т.е начин да се преживее.

Во последните две децении, особено станало значајно влијанието и улогата што ги има организациската култура врз однесувањето на вработените. Според резултатите, кои произлегле од едно глобално истражување, организациската култура директно влијае врз високото ниво на посветеност и перформанси во организацијата

---

<sup>94</sup> Schein, E. (2010), „Organizational culture & leadership”

<sup>95</sup> <http://www.scribd.com/doc/50590615/kultura>

(Martin,2000). Менаџерите со помош на организациската култура ги мотивираат вработените, да го дадат својот максимум за подобрување на резултатот на организацијата. Според Brown (1998) менаџерите и вработените не дејствуваат слободно, туку тие се водени и насочувани од организациската култура“.

Кога станува збор за организациска култура и нејзиното влијание врз развојот и поттикнувањето на креативноста на вработените во организацијата, во литературата се застапени дискусии на таа тема од страна на Brown (1998), Schneider и Synder (1975), Sempane et al. (2002).

Добиените резултати од повеќе истражувања во светот укажуваат на тоа дека менаџерите се свесни за влијанието на креативните и иновативните процеси во своите компании. Како главни фактори се издвојуваат флексибилноста на мислењето и однесувањето. Потоа следат личното мислење и посветеноста кон работата. Останатите фактори имаат помала важност во креативното делување и тука се отвара голем простор за дејствување, со цел да се развие, што е можно поуспешно менаџерската креативност. Ваквите емпириски истражувања укажуваат на фактот дека креативноста во организациите не е доволно развиена, но постои значителен прогрес во зголемениот интерес за креативноста, како и во сфаќањето на нејзината суштина и значење.

Сигнификантни промени во економијата во светот се случуваат во средина на 70-тите и 80-тите години на XX век, кои директно ги загрозија традиционалните индустрии и региони. Државата и приватниот сектор не успеаа да изнајдат начин да ги решат проблемите и затоа дојде до зголемување на интересот за социјално стопанство, кое заедно со приватната и јавната економија, треба да овозможи целосно задоволување на општествените потреби. Почетокот на 90-тите години на минатиот век, се појавува нова синтагма- creative industries (креативни индустрии), чија главна функција не е да се “достигне благосостојба”, туку да се создаде едно демократско општество, кое промовира симболички вредности (естетика, имиџ, итн.), заради создавање на нов концепт на економска и општествена конкурентност.

Токму поради тоа од креативните дејности се очекува да придонесат многу, бидејќи сè што е реализирано преку принципот на “класичен пазар” и државна политика не придонело да се унапреди квалитетот на општествениот и индивидуалниот живот.

Во Америка и во земјите од Европска унија, денес се придава големо значање на креативното претприемништво, кое претставува клучна алатка за намалување на

невработеноста, за зголемување на иновативноста, за социјалната поврзаност и вклученост.

Актуелните истражувања на менаџментот сè повеќе го потврдуваат значењето на сите вработени во остварувањето на резултатите и деловните цели, а посебно на креативните и иновативни индивидуи кои стануваат клучен фактор за конкуретност на пазарот на стоки и услуги во динамични непредвидливи услови на деловно работење.<sup>96 97</sup>

Многу истражувања се направени денес за да се утврди каква организациска култура негуваат најуспешните компании во светот. Сите тие истражувања говорат за важноста на организациската култура и нејзиното влијание врз развојот на мотивацијата и творечките вештини кај вработените, кои се неопходен услов за успехот на компаниите.

Google како една од најуспешните компании во светот бара од својот менаџмент да управува сосема спротивно од класичниот начин на управување. Нивната организациска култура се заснова на тезите “Не владеј, туку инспирирај”. “Не давај наредби, туку оспособи,” “Не ги спречувај конструктивните конфликти, туку поддржи ги,” ” Поттикни ги вработените за нови идеи, иновации и забава,” “Забавата како катализатор за нови идеи.” (Jens-Uwe Meyer, „die Ideeologen“).

Она што звучи утопистички, се заснова врз јасни, научни и темелни истражувања.

Тереза Амабиле зборот забава не го толкува како забава со вработените во класична смисла, кои своето работно време го поминуваат играјќи фудбал, туку како длабоко задоволство и исполнување, кое еден вработен треба да го има на своето работно место. Google како компанија го овозможува тоа.

Оваа компанија не се води според старото правило дека вработените имаат само 20% од своето време на располагање за следење на нови проекти. Еден од резултатите од овој невообичаен стил на раководење е развојот на GoogleNews .<sup>98</sup>

Како да станат компаниите креативни?- McDonalds има одговор на ова прашање, што е толку едноставен како палета на производи. Ако секој раководител ја има иновацијата

---

<sup>96</sup> Горан Аризанович, Милан Крстич, Радомир Бојкович: Развивање на менаџерске креативности, Меѓународна научна конференција, Менаџмент 2010, Крушевац, Србија, 2010, стр. 46-51

<sup>97</sup> Гојко Рикалович: Развојна и економска политика и креативни капитал, школа бизниса, Економски факултет, Београд, 2010, стр.2

<sup>98</sup>

<http://www.ideeologen.de/fileadmin/ideeologen/Medienordner/Downloads/Corporate%20Creativity%20Studie.pdf>

како свој внатрешен духовен став и кога секој вработен е поттикнат и охрабрен да развива идеи, води кон иновации.

“Ние го користиме раководењето како превозно средство за спроведување на култура која се стреми кон постојано подобрување и поттикнување на иновации во компанијата McDonalds,” вели Давид Смал, раководител на одделот за развој на менаџерство во САД.

Вработените се поттикнуваат новите идеи да ги развиваат во иновации. Тоа е дел од организациската култура, наместо загушување на креативноста, нејзино поттикнување.

Раководителите на тимовите и средниот менаџмент се редовно поканети на панел дискусии за развивање на креативноста и воведување на нови идеи.

На овие панел дискусии учествуваат вработени од различни региони и од различни хиерархиски нивоа.

Менаџерите треба да бидат самостојни, но не до тој степен за да мислат дека другите не можат да го направат тоа подобро.

Во компанијата Intel, менаџментот ја сака предноста “Outsider Advantage “. За време на проектот Терахерц, менаџментот донел една необична одлука. На најважниот проект за фирмата биле ангажирани најновите вработени, наместо најискусните. Причината за оваа одлука била тоа дека новите вработени сеуште не знаеле што е невозможно или премногу тешко да се направи и токму затоа се обидувале да ги направат невозможните работи можни.<sup>99</sup>

Во горенаведените примери можеме да видиме колку е важна организациската култура која ја шират менаџерите на компаниите за развивање на творечките ставови на вработените. Сите овие фирми се успешни и успеале да останат први на пазарот и покрај големата конкуренција, бидејќи вработените имале слобода и биле охрабрани и поттикнати да развиваат идеи, кои воделе до иновации.

---

<sup>99</sup>

<http://www.ideeologen.de/fileadmin/ideeologen/Medienordner/Downloads/Corporate%20Creativity%20Studie.pdf>

## II. Методологија на истражувањето

### Методологија на емпириското истражување

#### 1.1 Предмет и проблем на истражувањето

Предмет на истражување е поврзаноста на двата концепти: организациска култура и творечки ставови кај вработени во приватен услужен сектор. Исто така, ќе се тестираат разликите во проценката на организациската култура и во творечките ставови кај вработените кои се разликуваат по пол, возраст, образование, работно искуство и раководна позиција.

Проблем на истражувањето е дали организациската култура е поврзана со творечките ставови на вработените и дали вработените од женски пол, помладите, оние со повисоко образование, со помало работно искуство и со раководна позиција повисоко ја вреднуваат организациската култура и имаат поизразени творечки ставови наспроти вработените од машки пол, повозрасните, оние со пониско образование, со поголемо работно искуство и без раководна функција.

#### 1.2 Цели и задачи на истражувањето

*Општата цел* на ова истражување е стекнување на определено научно сознание за предметот на истражување.

*Главната цел* на ова истражување е да се истражи поврзаноста помеѓу организациската култура и креативноста на вработените, односно да се увиди функционирањето на елементите на организациската култура и нивната поврзаност со творечките ставови на вработените. Воедно, истражувањето треба да утврди дали постојат разлики во процената на организациската култура и творечките ставови на вработените во приватниот услужен сектор во Македонија кои се разликуваат во однос на полот, возраста, образованието, работното искуство и работната позиција.

*Теоретски цели:*

Овој труд ја потенцира улогата и важноста на организациската култура за изразување на творечките ставови на вработените и согласно тоа ќе опфати теоретско проучување на поимите организациска култура и творечки ставови, како и нивната поврзаност. Со оглед на тоа дека оваа област сè уште не е доволно научно и теориски објаснета, трудот ќе обезбеди научна дескрипција и елаборација на овие два конструкта но, ќе даде и сублимиран и сеопфатен приказ за степенот до кој елементите на организациската култура се поврзани со творечките ставови на

вработените. Ќе се добие материјал кој ќе претставува основа за понатамошно дополнување на научните знаења од оваа област. Трудот ќе претставува поттик за други истражувачи, со што ќе се формира релевантна база на домашна литература која ќе ги третира овие исклучително важни аспекти во менаџментот на човечките ресурси.

*Апликативни цели:*

Со изработката на овој труд:

- ✓ сознанијата од елаборираниот концепт ќе помогнат при откривањето на причините и факторите кои водат кон евентуално ниско ниво на изразеност на творечки ставови кај вработените; Резултатите можат да послужат за давање препораки и насоки за креирање на организациската култура која ќе има придонес за создавање на творечки ставови на вработените кои би довеле до подобра перформанса на вработените,
- ✓ ќе им обезбеди информации на менаџерите за тоа кои елементи на организациска култура се важни и неопходни за развојот на творечките ставови,
- ✓ може да претставува модел за понатамошни мерења на творечките ставови и на организациската култура,
- ✓ ќе помогне во јакнењето на свеста за важноста на организациската култура за развојот на творечките ставови на вработените.

### **1.3 Хипотези на истражувањето:**

Од претходно изложените предмет и проблем на истражување формулирани се следните хипотези:

1. Со подобрување на организациската култура (мисијата на организацијата, адаптивбилноста на организацијата, учеството на вработените, конзистентноста во работата) се зголемуваат можностите за изразување на творечките ставови на вработените.

2. Вработените од женски пол, помладите, оние со повисоко образование, со помало работно искуство и со раководна позиција повисоко ја вреднуваат организациската култура во споредба со вработените од машки пол, постарите,

оние со пониско образование, со подолго работно искуство и без раководна позиција.

3. Вработените од женски пол, помладите, оние со повисоко образование, со помало работно искуство и со раководна позиција имаат поизразени творечки ставови во споредба со вработените од машки пол, постарите, оние со пониско образование, со подолго работно искуство и без раководна позиција.

#### 1.4 Варијабли на истражувањето:

Главни варијабли во истражувањето се: организациската култура и творечките ставови на вработените.

##### 1. Организациската култура се однесува на следните димензии:

1. **Мисија на организацијата** – се однесува на стратешките правци и намерите на организацијата, на нејзините цели и на нејзината визија за иднината.
2. **Адаптибилност на организацијата** – се однесува на креирањето на промени, при што организацискиот фокус е кон корисниците и организациското учење.
3. **Учество на вработените** – се однесува на нивоата на делегирање на работните задачи, на тимската ориентација и на развојот на способностите на вработените во организацијата.
4. **Конзистентност во работата** – се однесува на координацијата и интеграцијата во работниот процес, договарањето и на клучните вредности на организацијата.

Индикатор за организациската култура е резултатот на Прашалникот за самопроцена на организациска култура (во Прилог) конструиран од Денисон со кој се добиваат мерки за четирите основни димензии: мисија на организацијата, адаптибилност, учество на вработените и конзистентност во работата.

**2. Творечки ставови на вработените** – се однесува на ставовите, вредностите, особините, мотивите и интересите кои му овозможуваат на поединецот да се однесува креативно. Индикатор за творечкиот став е резултатот на Тестот на творечки ставови (ТТС) (во Прилог) конструиран од психологот Еуген Родсип.

**3. Релевантни варијабли** кои ќе бидат земени предвид во ова истражување се: *пол, возраст, образование, работно искуство и раководна/нераководна позиција на вработените.*

### **1.5 Испитаници:**

Истражувањето е спроведено на вработени во приватниот услужен сектор во Македонија. Во истражувањето се опфатени вкупно 100 вработени од кои 38 лица од машки и 62 лица од женски пол. Испитаниците се со различна возраст, 26 од нив се на возраст од 20-30 години, 34 на возраст од 30-40 години, 26 на возраст од 40-50 години и 14 на возраст од 50-60 години. Во однос на образованието 20 од испитаниците се со средно образование, 54 со високо, а 26 со завршени магистерски/докторски студии. Во однос на работното искуство 23 од испитаниците имаат искуство од 0-5 години, 28 од испитаниците од 5-10 години, 22 од испитаниците од 10-20 години, 18 од испитаниците од 20-30 години и 9 од испитаниците од 30-40 години работно искуство. Во однос на позицијата во компанијата 14 од испитаниците се со раководна и 86 со нераководна позиција. Целна група се вработените во приватните услужни организации во Македонија.

### **1.6 Мерни инструменти:**

За целите на истражувањето се користи *Прашалник за самопроцена на организациска култура* и *Прашалник за процена на твореките ставови*, а добиени се информации и за полот, возраста, образованието, должината на работниот стаж и дали се извршители на раководна или нераководна функција.

#### **1. Прашалник за самопроцена на организациската култура**

За мерење на карактеристиките на организациската култура е применет инструмент за самопроцена на организациската култура, конструиран од Денисон, преведен и адаптиран на македонски јазик од Елисавета Сарџоска.

Со примената на овој инструмент се добиваат мерки за четири основни димензии и дванаесет индекси (по три во рамки на секоја димензија) за организациската култура:

Инструментот се состои од 60 ајтеми распоредени во четирите категории (димензии). Испитаниците ги даваат своите одговори во зависност од нивната

перцепција на опишаната состојба на петстепенна скала (со степени од 1-воопшто не се согласувам, до 5-потполно се согласувам). Теоретскиот опсег на скоровите за целиот инструмент се движи од 60 до 300. Теоретскиот опсег на скоровите за секоја димензија се движи од 15 до 75(во Прилог).

## **2. Прашалник за процена на творечките ставови на вработените**

За мерење на изразеноста на творечките ставови на вработените е применет Тестот на творечки ставови (ТТС) од психологот Eugene Raudsepp. Повисокиот скор зборува за поизразени творечки ставови. Одговорите се добиваат со изразување на степенот на согласност со тврдењето на скала со три степени. Повисокиот резултат укажува на повисока изразеност на творечките ставови кај вработените. Теориски најнискиот резултат што може да се постигне изнесува -22, а највисокиот изнесува 120(во Прилог).

### **1.7 Постапка – истражувачка стратегија**

Во изработката на овој труд е употребена квантитативна истражувачка метода. За таа цел, се применети прашалници за вработените во организации од приватен услужен сектор во Македонија. За пополнување на прашалникот потребно е време од 30-45 минути. Истражувањето е спроведено во периодот септември-ноември 2016 година.

### **1.8 Статистичка обработка на податоци**

Резултатите од главната хипотеза се тестирани со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација на целиот примерок. Со помош на овие резултати треба да се утврди дали одредени апспекти на организациската култура (мисија, адаптабилност, учество и конзистентност) се поврзани со перцепцијата на творечките ставови на вработените.

Помошните хипотези се тестирани со помош на едноставна АНОВА и t-тест за утврдување значајноста на разликите, имајќи го предвид полот, возраста на испитаниците, образованието, должината на работното искуство и позицијата на работното место (раководна / нераководна)..

Резултатите од тестирањето се обработени со помош на статистичкиот софтвер SPSS (StatisticalPackageforSocialSciences).

## Резултати

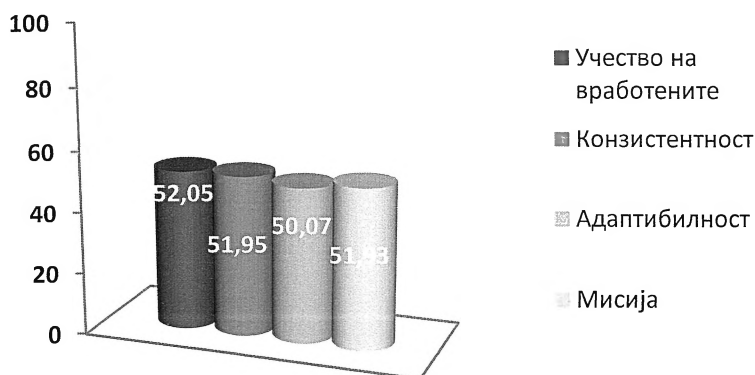
### 1.9 Наоди од дескриптивната статистика кои се однесуваат на организациската култура

Во Табелата 1 се прикажани просечните постигнувања и стандардното отстапување на димензиите на организационата култура. Теоретскиот опсег на скоровите на секоја димензија се движи од 15 до 75, додека за целиот прашалник се движи од 60 до 300.

Табела 1 Просечни постигнувања и стандардно отстапување на димензиите за организациска култура

Димензии	N	X min	X max	M	SD
Учество на вработените	100	35	69	52.05	6.33
Конзистентност	100	30	66	51.95	6.08
Адаптибилност	100	35	69	50.07	5.26
Мисија	100	35	63	51.93	5.43
Организациска култура	100	150	267	206	17,9

График 1



Просечни постигнувања на вработените на димензиите на организациска култура

Од Графикон 1 и од Табела 1 видливо е дека нема голема разлика во ставовите на вработените во однос на димензиите на организациската култура. Најголеми, постигнувања има во однос на димензијата учество на вработените ( $M=52,05$ ) и најмали се постигнувањата на адаптивност во организациската култура ( $M=50,07$ ). Вработените се најмалку хомогени, односно најмногу се разликуваат меѓу себе во однос на учеството на вработените ( $SD = 6,33$ ).

### 1.10 Разлики меѓу вработените во однос на перцепирањето на организациската култура

Целта на втората хипотеза е да покаже дали постојат разлики во перцепирањето на организациската култура на вработените согласно полот, возраста, образованието, работното искуство како и позицијата на работното место (раководна и не раководна), а за тестирање на разликите, се применети t-тестот и ANOVAтестот.

Табела 2. Дескриптивни податоци ( $M$ ,  $SD$ ) за вработените од различен пол во однос на перцепирањето на организациската култура

#### Пол

Пол	N	Учество на вработените		Конзистентност		Адаптивност		Мисија		Организациска култура	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
женски	62	51.98	7.13	51.71	6.97	50.26	5.83	51.85	5.94	205.81	20.85
машки	38	52.16	4.86	52.34	4.31	49.76	4.25	52.05	4.56	206.32	11.90

Вработените од женски пол имаат повисоки просечни постигнувања за адаптивност ( $M=50,26$ ) во споредба со вработените од машки пол ( $M=49,76$ ). На сите други димензии од организациската култура, малку повисоки резултати покажуваат вработените од машки пол. Во погледна средната вредност за организациската култура, вработените од машки пол имаат нешто повисока ( $M=206,32$ ) вредност во споредба со вработените од женски пол ( $M= 205, 81$ ). Жените како група се многу похетерогени ( $SD= 20,85$ ) од мажите ( $SD=11,90$ ) во однос на нивната перцепција на организациската култура. (Табела 2)

Табела 3. Дескриптивни податоци (M, SD) за вработените од различна возраст во однос на организациската култура

Возраст	N	Учество на вработените		Конзистентност		Адаптибилност		Мисија		Организациска култура	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
20-30	26	51.73	5.49	51.23	5.74	49.54	5.30	50.08	5.63	202.58	16.62
30-40	34	52.91	5.99	53.76	5.29	51.00	5.28	51.94	5.26	209.62	16.54
40-50	26	52.85	6.19	51.96	6.42	49.19	5.54	52.88	5.19	206.88	19.00
50-60	14	49.07	8.35	48.86	6.96	50.43	4.78	53.57	5.50	201.93	21.11

На димензијата учество на вработените, највисоки постигнувања имаат вработените на возраст од 30-40 год (M=52.91). Тие имаат и највисоки постигнувања на димензијата конзистентност (M=53.76) и адаптибилност (M=51.00), а на димензијата мисија највисоки постигнувања имаат највозрасните (M=53.57). Во однос на збирната вредност за организациска култура највисоки постигнувања имаат вработените на возраст од 30-40 години (M=209,62), а најниска вредност на вработените на возраст од 50-60 години (M=201,93) (Табела 3).

Табела 4. Дескриптивни податоци (M, SD) за вработените со различен степен на образование во однос на организациската култура.

Образование	N	Учество на вработените		Конзистентност		Адаптибилност		Мисија		Организациска култура	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
средно	20	52.60	8.33	52.85	7.10	50.85	6.98	53.40	5.76	209.70	23.43
високо	54	52.06	5.74	51.43	6.11	50.37	4.51	51.41	5.22	205.26	16.01
м-р/д-р	26	51.62	5.99	52.35	5.26	48.85	5.24	51.88	5.62	204.69	17.19

На димензијата учество на вработените, највисоки постигнувања имаат вработените со средно образование (M=52.60). Тие исто имаат највисоки постигнувања и за димензијата конзистентност (M=52.85) како и за димензиите адаптибилност (M=50.85) и мисија (M=53.40). Во однос на организациската култура повторно највисоки постигнувања имаат вработените со средно образование (M=209.70), а најниски вработените со највисоко образование (M=204.69) (Табела 4).

Табела 5. Дескриптивни податоци (M, SD) за вработените со различна должина на работно искуство во однос на организациската култура.

Работно искуство	N	Учество на вработените		Конзистентност		Адаптибилност		Мисија		Организациска култура	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
0-5	23	49.83	6.37	49.65	6.32	48.22	5.33	50.00	5.47	197.70	19.15
5-10	28	53.68	5.96	53.18	5.48	50.96	5.58	53.50	3.89	211.32	15.77
10-20	22	52.64	4.90	53.86	4.07	51.41	3.23	52.45	5.99	210.36	9.83
20-30	18	52.11	7.75	51.06	8.26	48.61	6.46	51.00	6.57	202.78	24.51
30-40	9	51.11	6.97	51.11	5.04	51.67	4.33	52.56	4.85	206.44	14.74

На димензијата учество на вработените, највисоки постигнувања имаат вработените со работно искуство од 5-10 години (M=53.68). Тие имаат и највисока вредност на димензиите мисија (M=53.50). Додека на димензијата конзистентност, највисоки постигнувања имаат вработените со работно искуство од 10-20 год. (M=53.86). На димензијата адаптибилност највисоки постигнувања имаат вработените со најдолго работно искуство (M=51.67). Во однос на организациската култура највисоки вредности имаат вработените со работно искуство од 5-10 години (M=211.32), а најниски вработените со работно искуство од 0-5 години (M=197.70) (Табела 5).

Табела 6. Дескриптивни податоци (M, SD) за вработените со различна работна позиција во однос на организациската култура

Работна позиција	N	Учество на вработените		Конзистентност		Адаптибилност		Мисија		Организациска култура	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
раководна	14	52.07	3.58	52.36	3.56	49.43	3.37	52.71	6.64	206.57	10.73
не раководна	86	52.05	6.69	51.88	6.41	50.17	5.52	51.80	5.25	205.91	18.86

На димензијата учество на вработените, највисоки постигнувања имаат вработените со раководна функција (M=52.7). Додека, вработените со нераководна функција имаат најниски вредности за димензиите конзистентност (M=52.36), адаптибилност (M=50.17) и мисија (M=51.80). Во однос на организациската култура повисока е вредноста на

вработените со раководна функција ( $M=206.57$ ), во споредба со вработените со нераководна функција ( $M= 205.91$ ) (Табела 6).

### 1.11 Поврзаност на организациската култура и творечките ставови

Со примена на Пирсоновиот коефициент ( $r$ ) на проста линеарна корелација е тестирана првата хипотеза која постулира дека:

Подобрата организациска култура ( мисија на организацијата, адаптибилност на организацијата, учество на вработените, конзистентноста во работата) придонесува за изразување на творечките ставови кај вработените и обратно.

Добиените резултати на поврзаноста на организациската култура и творечките ставови се прикажани во табела 7.

Табела 7. Интеркорелација на организациската култура и творечките ставови на вработените

	Учество на вработените	Конзистентност	Адаптибилност	Визија	Творечки ставови
Учество на вработените	1	.560**	.483**	.336**	.130
		,000	,000	,001	,198
	100	100	100	100	100
Конзистентност	.560**	1	.574**	.399**	.098
	,000		,000	,000	,333
	100	100	100	100	100
Адаптибилност	.483**	.574**	1	.431**	.054
	,000	,000		,000	,596
	100	100	100	100	100
Визија	.336**	.399**	.431**	1	.054
	,001	,000	,000		,595
	100	100	100	100	100
Творечки ставови	.130	.098	.054	.054	1
	,198	,333	,596	,595	
	100	100	100	100	100

\*\* корелација значајна на ниво 0,01

Податоците прикажани во табела 7 покажуваат дека нема статистички значајна поврзаност помеѓу творечките ставови на вработените и димензиите на организациската култура. Врз основа на овие наоди ја отфрламе првата хипотеза. Но,

постои статистички значајна позитивна корелација помеѓу сите димензии на организациската култура, на ниво 0,01.

Овој податок покажува дека творечките ставови се независни од организациската култура. Овие вработени се креативни во било кое опкружување, (односно без оглед на тоа дали компанијата шири организациска култура која ја поддржува креативноста или организациска култура која ја загушува креативноста). (Табела 7)

### 1.12 Значајност на разлики во перцепција на организациската култура

Табела 8. Разлики во аритметичката средина во однос на перцепцијата на организациската култура според две категории (пол и работна позиција).

		t-test		
		t	df	p
Пол	Без претпоставка за еднакви варијанси	0,155	97,614	0,877
Работна позиција	Без претпоставка за еднакви варијанси	0,189	28,271	0,851

Според добиените резултати на ниво на значајност од 0,05, не постои статистички значајна разлика помеѓу перцепцијата за организациската култура меѓу вработените од различен пол ( $p=0.877$ )

Исто така, на ниво на значајност од 0,05, разликата меѓу вработените со различна работна позиција во однос на перцепираната организациска култура не е статистички значајна ( $p=0,851$ ) (Табела 8)

Табела 9. Резиме од ANOVA за разликите на организациската култура во однос на возраста, образованието и работното искуство.

ANOVA		Сума на квадрати	df	Квадрат од аритметичка средина	F	p
Возраст	Помеѓу групите	1002	3	334	1,043	0,377
	Во групите	30750	96	320,3		
	Вкупно	31752	99			
Образование	Помеѓу групите	347,9	2	173,9	0,537	0,586
	Во групите	31404,10	97	323,8		
	Вкупно	31752,00	99			
Работно искуство	Помеѓу групите	2986,60	4	746,7	2,466	0,051
	Во групите	28765,40	95	302,8		
	Вкупно	31752,00	99			

Со примена на ANOVA и t-тест на ниво на значајност, утврдена е статистички значајна разлика само во однос на различната должина на работното искуство на вработените ( $F=2.466$ ,  $p=0.051$ ) (Табела 9). Кај другите демографски карактеристики при перцепцијата за организационата култура не е утврдена статистички значајна разлика меѓу вработените од машки и женски пол ( $t=0,155$ ,  $p=0,877$ ), (Табела 8) меѓу вработени од различна возраст ( $F=1.043$ ,  $p=0.377$ ) (Табела 9), вработени со различно ниво на образование ( $F=0.537$ ,  $p=0.586$ ) (Табела 9) и вработени со раководна и нераководна позиција ( $t=0.189$ ,  $p=0.851$ ) (Табела 8).

Табела 10. Tukey HSD Test (post-hoc test) за споредба меѓу различните вредности на организациската култура во однос на работното искуство како фактор

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Average организациска култура						
Tukey HSD						
(I) Искуство	(J) Искуство	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1.0	2.0	-3.40644*	1.22421	.050	-6.8108	-.0021
	3.0	-3.16700	1.29731	.113	-6.7746	.4407
	4.0	-1.27053	1.36901	.885	-5.0776	2.5365
	5.0	-2.18720	1.71042	.705	-6.9436	2.5693
2.0	1.0	3.40644*	1.22421	.050	-.0021	6.8108
	3.0	-.23945	1.23939	1.000	-3.2071	3.6860
	4.0	2.13591	1.31425	.485	-1.5188	5.7907
	5.0	1.21925	1.66692	.949	-3.4162	5.8547
3.0	1.0	3.16700	1.29731	.113	-.4407	6.7746
	2.0	-.23945	1.23939	1.000	-3.6860	3.2071
	4.0	1.89646	1.38260	.647	-1.9484	5.7413
	5.0	.97980	1.72132	.979	-3.8070	5.7666
4.0	1.0	1.27053	1.36901	.885	-2.5365	5.0776
	2.0	-2.13591	1.31425	.485	-5.7907	1.5188
	3.0	-1.89646	1.38260	.647	-5.7413	1.9484
	5.0	-.91667	1.77598	.986	-5.8554	4.0221
5.0	1.0	2.18720	1.71042	.705	-2.5693	6.9436
	2.0	-1.21925	1.66692	.949	-5.8547	3.4162
	3.0	-.97980	1.72132	.979	-5.7666	3.8070
	4.0	.91667	1.77598	.986	-4.0221	5.8554

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Резултатите од овој тест ни покажуваат дека во однос на перцепцијата на организациската култура и работното искуство како фактор постои статистички значајна разлика само помеѓу првата и втората група на испитаници. Вработените од втората група (вработени кои имаат работно искуство од 5-10 години) имаат повисока перцепција за организациската култура во однос на вработените од првата група (вработени кои имаат работно искуство од 0-5 години). Кај останатите три групи (вработени кои имаат работно искуство од 10-20 години, од 20-30 години и од 30-40 години) нема статистички значајна разлика во однос на перцепцијата на организациска култура.

### 1.13 Разлики меѓу вработените во однос на творечките ставови

Во Табелата 11 се прикажани резултатите согласно постигнатите скорови во однос на прашалникот за творечките ставови. Аритметичката средина на постигнатите скорови, кои се во теоретски опсег од -22 до 120 е  $M = 94.06$ . Значи, вработените на овој тест постигнуваат резултати што се повисоки од претпоставените теориски вредности (теориската средна вредност изнесува 71).

Табела 11 Просечни постигнувања и стандардно отстапување на тестот за творечки ставови

	N	X min	X max	M	SD
Творечки ставови	100	-22	120	94.06	11.19

Одговорите на вработените што се добиени на тестот на творечки ставови се прикажани во прилог. Притоа, земени се предвид сите прашања од тестот и истите се прикажани според демографските карактеристики.

Целта на третата хипотеза е да се провери дали постојат разлики во творечките ставови на вработените согласно полот, возраста, образованието, работното искуство, како и позицијата на работното место (раководна и не раководна), а за тестирање на разликите, се применети t-тестот и ANOVAтестот.

Во прилог се дескриптивните показатели (M и SD) за **творечките ставови** кај вработените за различните демографски карактеристики:

Табела 12. Дескриптивни податоци (M, SD) за творечките ставови кај вработените од различен пол.

Пол	N	M	SD
женско	62	95.44	12.08
машко	38	91.82	9.31

Вработените од женски пол имаат повисоко изразени творечки ставови ( $M=95.44$ ) во споредба со вработените од машки пол ( $M=91.82$ ). Вработените од машки пол како група се похомогени ( $SD=9.31$ ) во споредба со вработените од женски пол ( $SD=12.08$ ) (Табела 12).

Табела 13. *Дескриптивни податоци (M, SD) за творечките ставови кај вработените со различна работна позиција.*

Работна позиција	N	M	SD
раководна	14	92.29	12.69
не раководна	86	94.35	10.99

Вработените кои не се на раководна позиција имаат повисоко изразени творечки ставови ( $M=94.35$ ) и се попомогени во споредба со вработените кои се на раководна позиција ( $M=92,29$ ) (Табела 13).

Табела 14. *Дескриптивни податоци (M,SD) за творечките ставови кај вработените од различна возраст*

Возраст	N	M	SD
20-30	26	94.19	11.80
30-40	34	91.38	9.95
40-50	26	94.88	11.13
50-60	14	98.79	12.39

Кај највозрасните творечкиот став е највисоко изразен ( $M=98.79$ ), но и хетерогеноста во групата на највозрасните е најголема ( $SD=12.39$ ) (Табела 14).

Табела 15. *Дескриптивни податоци (M,SD) за творечките ставови кај вработените со различно работно искуство*

Искуство	N	M	SD
0-5	23	97.09	10.74
5-10	28	92.57	11.10
10-20	22	89.18	8.55
20-30	18	96.94	10.29
30-40	9	97.11	16.53

Кај вработените со најголемо работно искуство творечкиот став е највисоко изразен ( $M=97.11$ ), но и нивната хетерогеност е најголема ( $SD=16.53$ ) (Табела 15).

Табела 16. Дескриптивни податоци (M,SD) за творечките ставови кај вработените со различно образование

Образование	N	M	SD
средно	20	94.95	11.19
високо	54	92.74	11.11
м-р/д-р	26	96.12	11.45

Вработените со магистратура и докторат имаат највисоко изразени творечки ставови (M=96.12) и покажуваат највисока хетерогеност (SD= 11.45) (Табела 16).

Како и кај тестот за организациската култура и во овој случај за тестирање на разликите во аритметичката средина во однос на перцепцијата на творечки ставови, во случај кога имаме две категории (кај полот и работната позиција), го користиме t-тестот, додека за останатите демографски карактеристики се користи ANOVA тестот.

Табела 17. Резиме од t-тест за разликите на творечките ставови во однос на демографските карактеристики (пол и работна позиција).

	t-test		
	t	df	p
Пол	-1,681	92,780	0,096
Работна позиција	(0,574)	16,329	0,574

Заклучок: Вредностите на t-тестот не се статистички значајни ниту при тестирање на разликите во творечките ставови кај вработените во однос на полот ( $p=0,096$ ), ниту во однос на работната позиција ( $p=0,574$ ) (Табела 17)

Табела 18. Резиме од ANOVA за разликите на вработените во творечките ставови во однос на демографските карактеристики (возраст, образование и работно искуство)

ANOVA		Сума на квадрати	df	Квадрат од аритметичка средина	F	p
Возраст	Помеѓу групите	575	3	191,5	1,553	,206
	Во групите	11839	96	123,3		
	Вкупно	12414,6	99			
Образование	Помеѓу групите	219,6	2	109,8	,874	,421
	Во групите	12193,9	97	125,7		
	Вкупно	12413,6	99			
Работно искуство	Помеѓу групите	1029,8	4	257,5	2,149	,081
	Во групите	11383,8	95	119,8		
	Вкупно	12413,6	99			

Со примена на ANOVA и t-тест на ниво на значајност, не се утврдени статистички значајна разлика помеѓу перцепцијата на творечките ставови меѓу вработените од машки и женски пол ( $p=0,096$ ), (Табела 17) меѓу вработените од различна возраст ( $F=1.553$ ), (Табела 18), вработените со различно ниво на образование ( $F=0.874$ ) (Табела 18), вработените со различна должина на работното искуство ( $F=2.149$ ) (Табела 18), како и помеѓу вработените со раководна и нераководна позиција ( $p=0,574$ ) (Табела 17).

### III. Дискусија

Ова истражување дава одговор на многу прашања кои се однесуваат на развојот на организациската култура и стратегиите за развој на творечките вештини кај вработените, кои се неопходни за секоја организација доколку истата сака да биде ефективна и ефикасна, односно, да обезбеди долгорочен развој.

Овој магистерски труд претставува обид да се истражи поврзаноста на организациската култура со творечките ставови на вработените во приватен услужен сектор.

На репрезентативен примерок од 100 испитаници од приватен услужен сектор ова истражување имаше цел да утврди дали со подобрување на организациската култура се зголемуваат можностите за изразување на творечките ставови. Воедно кај овој репрезентативен примерок, е утврдено дали постојат разлики кај вработени од различен пол и различна возраст и различно образование, работно искуство, работна позиција (раководна, нераководна) во однос на вреднувањето на организациската култура.

Резултатите во ова истражување се добиени со употреба на два прашалника: *Прашалник за самопроцена на организациска култура* на Daniel Denison и *Прашалник за проценка на творечки ставови* (ТТС) од психологот Eugene Raudsepp.

Истражувањето е спроведено во периодот септември-ноември 2016 година и во него учествуваа 100 вработени во приватно-услужни организации во Македонија кои се разликуваат по местото на делување и големината на организацијата (број на вработени). При обработката на податоците беше применет Пирсонов коефициент на корелација, АНОВА и t-тест за утврдување на значајност на разлики. Податоците се статистички обработени со помош на статистичката програма на SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Резултатите добиени од првиот прашалник покажаа надпросечни постигнувања на сите димензии на организациска култура: *мисија на организацијата, адаптивност на организацијата, учество на вработените и конзистентност во работата*. Тоа подразбира дека вработените, добро ги познаваат стратешките правци и насоки како и целите и визијата на организацијата. Исто така, тие имаат способност соодветно да перцепираат и да одговорат на барањата на опкружувањето и потрошувачите. Тие

имаат чувство на посветеност и одговорност како и автономија при извршување на задачите. Со помош на добра координација, интеграција и контрола, тие развиле внатрешен систем на управување.

Од резултатите, исто така можеме да заклучиме дека сите димензии на организациската култура (мисија на организацијата, адаптивност на организацијата, учество на вработените и конзистентност во работата) се значајно поврзани. За организацијата можеме да кажеме дека има добра организациската култура, ако се високи вредностите на четирите нејзини димензии, односно, една организација не може да биде успешна доколку покажува високи резултати само за една или две димензии. На пр. вработените во една организација може да ги познаваат добро визијата и нејзините цели, но таа организација не може да оствари конкурентска предност на пазарот, доколку не можат лесно да се адаптираат на промени и брзо да одговорат на барањата на опкружувањето. Тоа говори колку се подеднакво важни сите четири димензии.

Со помош на вториот прашалник се измерени творечките ставови на вработените, односно нивните вредности, ставови, мотиви и интереси кои им овозможуваат да се однесуваат креативно во организацијата. Овие резултати исто така покажаа надпросечни постигнувања во однос на творечките ставови.

Резултатите од двата теста се со натпросечни постигнувања. Главната хипотеза во истражувањето не се потврди, односно, не се потврди дека двете главни испитувани варијабли (организациската култура и творечките ставови) се во значајна корелација.

Предмет и проблем на ова истражување беше да се проверат разликите во проценката на организациската култура и во творечките ставови на вработените кои се разликуваат по пол, возраст, образование, работно искуство и раководна позиција. Односно, во истражувањето требаше да се утврди дали вработените од женски пол, помладите, оние со повисоко образование, со помало работно искуство и со раководна функција повисоко ја вреднуваат организациската култура и имаат поизразени творечки ставови, наспроти вработените од машки пол, со пониско образование со поголемо работно искуство и без раководна функција.

Една германска компанија која имала за задача да ја истражува работата на жените-менаџери во компаниите добила резултати кои покажале дека жените кои имале раководна функција и биле со повисоко образование повисоко ја вреднувале организациската култура и биле покреативни од мажите кои немале раководна функција и биле со пониско образование. Резултатот од ова истражување го

поткрепиле со објаснување дека жените имаат голема желба и мотивација да бидат добри менаџери, кои шират позитивна организациска култура која поттикнува креативност кај вработените.<sup>100</sup>

Во моето истражување утврдена е статистички значајна разлика во однос на организациската култура и вработените со различна должина на работното искуство. Резултатите покажаа дека постои само статистички значајна разлика кај вработените од првата група (вработени со работно искуство од 0-5 години) и вработените од втората група (вработени со работно искуство од 5-10 години). Вработените од втората група имаат повисока перцепција за организациската култура во однос на вработените од првата група. Овие вработени во компанијата се подолг период и имаат можност подобро да ги запознаат организациската култура и културните вредности, што им овозможило да се идентификуваат со културата, а со тоа и повисоко да ја вреднуваат организациската култура наспроти вработените кои се кратко време во компанијата.

Кај останатите вредности во однос на организационата култура и во однос на творечките ставови не е утврдена статистички значајна разлика меѓу вработените од машки и женски пол, меѓу вработените од различна возраст, вработените со различно ниво на образование, како и помеѓу вработените со раководна и нераководна позиција

Во едно истражување кое зборува за организациската култура и нејзиното влијание врз мотивацијата на вработените, покажало дека вработените кои биле подолго време во компанијата повеќе ја познавале организациската култура и ѝ биле полојални на компанијата. Тие сметале дека нивните менаџери шират позитивна култура, која ги мотивира и поттикнува да бидат креативни. За разлика од нив вработените кои биле пократко време во компанијата не ги познавале доволно организациските вредности и сметале дека треба да поминат подолго време во таа средина за да можат да се чувствуваат како дел од организацијата, и да бидат послободни во споделување на креативни идеи.<sup>101</sup>

Во организациите кои беа опфатени со истражувањето во мојот магистерски труд испитаниците ги оценија нивните организациски култури со натпросечни вредности, што говори за тоа дека овие организации имаат позитивен став кон поттикнување на креативноста кај нивните вработени. Добиените резултати би можеле да се објаснат доколку се претпостави дека вработените кои беа опфатени со ова истражување се веќе оформени личности или се одликуваат со упорност. Личностите, кои имаат

---

<sup>100</sup> <http://www.computer-automation.de/karriere/artikel/82427/>

<sup>101</sup> Joseph L. Badaracco(2002), "Lautlos führen

оформен карактер, кој се одликува со цврст став, не дозволуваат надворешната околина да влијае врз нивното размислување како и врз начинот на нивното однесување. Тие поседуваат стручност, вештини за креативно размислување како и внатрешна мотивација. Кај нив е многу силно изразена внатрешната мотивација и силно се водени од нивната лична желба и волја да направат нешто креативно без никаков поттик од надвор. Тие веруваат дека резултатот зависи од личноста, а не од надворешните влијанија.

Личностите кои се одликуваат со упорност си поставуваат високи цели и постојано се стремат да ги остварат. Тие преку упорност ги постигнуваат посакуваните резултати и не зависат од влијанијата на средината во која се наоѓаат. Овие вработени имаат творечки ставови што се силно изразени, независни од организациската култура. Тие би биле креативни, без оглед на тоа дали организацијата ја поттикнува или инхибира нивната креативност.

Овој магистерски труд ја нагласува потребата од “здрава” организациска култура, што претставува императив за правилно менаџирање на човечките ресурси во организациите. Вработените можат да допринесат за постигнување на конкурентската предност на нивните организации, доколку менаџерите правилно го искористат нивниот креативен потенцијал.

Во однос на организациската култура, се разликуваат два типа на менаџери:

1. Менаџери што создаваат вредности и поттикнуваат креативно однесување во организацијата,
2. Менаџери што поддржуваат конзервативен приод кон вработените.

Менаџерите од првата група ја поттикнуваат креативноста и организациската структура што ја создаваат се состои од неколку хиерархиски нивоа, каде се негува децентрализираниот авторитет. Вработените во овие организации соработуваат меѓусебе и заедно наоѓаат решенија за тековните проблеми. Културата, која ја шират менаџерите во овие организации се нарекува иновативна култура, бидејќи ги охрабрува и поттикнува вработените да преземаат ризици и да експериментираат во работата. Менаџерите се постојано на страната на нивните вработени и ги поддржуваат во нивните активности.

Менаџерите од втората група создаваат хиерархија по авторитет и јасно ги дефинираат задачите и одговорностите кои ги имаат вработените, така што вработените знаат пред кого се одговорни и како да реагираат на проблемот на кој наидуваат. Тука е развиен систем на строг менаџмент, каде менаџерите можат постојано да ги контролираат вработените.

Поттикнувањето на иновативни вредности во организацијата поздразбира преземање на ризици. Тоа подразбира, да им се дозволи на вработените да учествуваат во решавањето на проблемите. Но, поголемиот број од менаџерите, сакајќи да ја задржат нивната легитимна моќ избираат контрола врз вработените и врз однесувањето на вработените.

Менаџерите, кои го поддржуваат иновативниот систем развиваат флексибилен систем на менаџмент со цели што одговараат на процесот на иновација. Додека, менаџерите што сакаат да поттикнат создавање на конзервативни вредности избираат да ги контролираат вработените и нивното однесување. Тие не се насочени кон преземање на ризици и поттикнување на иновативните вредности, туку тие создаваат посебни цели за вработените, поставувајќи јасни правила и процедури.

За да може една организација да постигне успех треба да постави менаџери кои имаат развиени способности на вистински водачи на тимовите во организацијата. Тие треба да шират силна и кохезивна организациска култура, во која клучните организациски вредности и цели ќе бидат широко распространети и прифатени од вработените. Компаниите кои имаат развиено квалитетна култура не само што успеваат да ги задржат најквалитетните вработени, туку и успеваат да ги престигнат своите конкуренти на пазарот. Токму затоа важен предизвик на сопствениците и менаџерите е да ја утврдат најефикасната организациска култура за нивните организации. Воспоставувањето на хармонични меѓучовечки односи, добрата работна атмосфера, зголемената креативност и мотивација на вработените се клучен фактор за успех на организациите.

И покрај тоа што со ова истражување не ја потврдивме главната хипотеза на овој магистерски труд, сепак натпросечните вредности добиени од тестовите на истражувањето ни говорат за тоа дека компаниите од приватен услужен сектор во Македонија кои беа опфатени со ова истражување имаат сериозен пристап кога станува збор за организациската култура и за нивните вработени. Во овие компании организациската култура како што веќе претходно напоменавме беше оценета како позитивна која поттикнува креативност и иновативност. Иако, групата на вработени која што беше опфатена со истражувањето има висок креативен потенцијал, кој не зависи од надворешната средина, сепак позитивната организациска култура им овозможува тие да можат да ги реализираат нивните креативни идеи и да допринесат за успехот на организацијата.

Во иднина би било добро, доколку се зголеми бројот на компании во Македонија, посебно на компании од државниот сектор кои ќе поддржуваат позитивна

организациска култура, која директно влијае врз мотивацијата и задоволството од работата на вработените, а со тоа директно ќе си го обезбедуваат успехот на организацијата.

## Резиме:

"Без култура, и релативната слобода која културата ја претставува, дури и кога општествата и светот би биле совршени- тие стануваат една голема џунгла!"

Алберт Ками

Целта на овој магистерски труд е да се претстави влијанието на организациската култура врз творечките ставови на вработените и нивното значење за опстанокот и развојот на организациите во тешката конкурентска борба на пазарот.

Глобализациските процеси и економскиот раст им наметнуваат на компаниите променлива средина на која треба брзо да се прилагодат и соодветно да одговорат на новите барања на потрошувачите. Клучни компоненти во борбата за опстанок на компаниите се организациската култура и креативноста.

Организациската култура претставува збир од вредности, разбирања претпоставки и начини на размислување кои ги делат членовите на организацијата. Таа претставува најдобар начин за комуницирање и разбирање на вработените во организацијата. Таа влијае врз ефективното работење на организацијата и претставува темел врз кој се јавуваат иновациите.

Организациската култура која создава клима, каде се негува креативноста, создавање и разменување на идеи, каде на вистински начин се користи индивидуалното и колективно знаење претставува иновативна култура.

Само оние организации кои имаат иновативна организациска култура , која ги поттикнува вработените да бидат креативни и им дава можност слободно да генерираат нови идеи, можат да опстојат на конкурентскиот пазар. Оттука, креативноста како процес може да се дефинира како способност нештата да се видат и направат на нов или поинаков начин. Всушност, таа се состои од тоа што веќе го знаеме за работата, од спремноста и отвореноста да се комбинираат и поврзуваат веќе познати работи, за да може да се добие ново, прифатливо решение.

Креативноста сама по себе не е доволна, потребно е резултатите од креативниот процес да бидат направени во нови корисни производи и услуги, кои се нарекуваат иновации. Иновациите претставуваат клуч за создавање на подобра иднина на организациите.

Во овој магистерски труд се обработени клучните компоненти, кои имаат големо значење за успехот на организациите. Според спроведеното истражување во организациите од приватен услужен сектор, се добија високи вредности на резултатите од тестовите за организациска култура и творечки ставови, кои ни покажуваат дека во овие организации има позитивна организациска култура и креативни вработени, кои доколку бидат правилно насочени и поттикнати да генерираат идеи и да преземаат ризик во работењето можат да придонесат за успехот на компанијата.

За да можат компаниите да ги задржат најталентираните луѓе и да ги престигнат нивните конкуренти во конкурентската трка на пазарот треба да градат квалитетна култура која ги поттикнува вработените да генерираат креативни идеи, кои подоцна ќе бидат претворени во конкретни производи или услуги. Секој вработен може да биде креативен, но компанијата треба да го препознае неговиот потенцијал и капацитет и да му даде шанса да го искористи. Организациската култура и креативните вработени се клуч за успешно работење на компаниите.

## Користена литература :

- Agbenyiga, D. L. (2011) *Organizational Culture-Performance Link in the Human Services Setting*. Administration in Social Work,
- Aber, J.W. (19996). Building a risk management culture. Bankers Magazine, 179, 3-6
- *Amabile, Teresa (1996)*. Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity
- A.K. Gupta, "Contingency Perspectives on Strategic Leadership, "in D. C. Hambrick, ed., *The Executive Effect : Concepts and Methods for Studying Top Managers* ( Greenwich, CT : JAI Press, 1988),
- Altmann, H.Ch. (1989) *Motivation der Mitarbeiter*, Frankfurt, Main
- Arar, Lj., Rački, Ž. (2003) Priroda kreativnosti. *Psihologijske teme*
- Albijanac M.(2011), intelektualni capital: uticaj na konkurentnosti ekonomski rast, Sluzbeni glasnik, Beograd
- Albijanac M.(2013), Strategijskimenadzment, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Bilton K. (2010), Menadzmenti kreativnost, Clio, Beograd,
  
- Brown, A. (1995) *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London,
- Bruce M. Tharp, *Defining "Culture" and "Organizational Culture": From Anthropology to the Office / 04.09*, Haworth
  
- Breen, B.(2004)*The Six Myths of Creativity*. Fast Company
- Badaracco, J.L. (2002) *Lautlos führen*, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden
- Brown, A. 1995, *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London
  
- Beyer J.M.(1993): *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall
- Cvijanovic M.J., (2004), *Organizacine promene*, Ekonomski institut, Beograd
- Cvijanovich, J., Lazich, J., Nastasich, A. (2006), *Korporativna kultura i organizaciona struktura*, ekonomski fakultet, Beograd
- Carayannis G. Elias and Jeffrey M. Alexander (2006), *Global and Local Knowledge*, Palgrave Macmillan, New York
- Carls Hendi (1996) *Bogovi menadzmenta*, Zelind, Beograd
- Clemmer, J. McNeil, A. (1991), *Leadership Skills for Every manager*, pitakus
- Carayannis G. Elias and Jeffrey M. Alexander (2006), *Global and Local Knowledge*, Palgrave Macmillan, New York
  
- Carayannis G. Elias and Jeffrey M. Alexander (2006), *Global and Local Knowledge*, Palgrave Macmillan, New York
- Chovo, P., Benchic, S., Grzhan, M. (2010). "Centre for Product development and innovation commercialization in applied sciences and engineering // Arca 2010 – Prva konferencija s medzunarodnim sudjelovanjem, Inovacijama do konkurentnosti /Car, Stejpan (Ur.). Zagreb: Udruga inovatora Hrvatske
- Drucker Peter F.(1999), *Foundation on Non-Profit Management, Leading Beyond the Walls*, Jossey – Bass books, USA
- Davis E. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge Ma: Balinger
- Denison, D., (2009), *Culture Getting Started Guide*, Denison Consulting 2009

- De Bono, E.(2000);Sest sesira za razmishljanje;Finesa;Beograd
- DickMcCanni Charles Margerison (Извор : [www.tms.com.au](http://www.tms.com.au) )
- De Bono E.(1995) Lateral Thinking: A Textbook of Creativity; A Textbook of Creativity; London
- Edgar H. Schein: Organizational Culture and Leadership-Third Edition, USA, Jossey Bass 2004
- Hartli, Dzon ( priredio ), (2007), Kreativne industrije, Clio, Beograd
- Frost,D.(1995).Organizational Culture,London,p.45 М-г Фанче Јошевска, докторска дисертација
- Filip Kotler I Fernando Trijas de Bes : Lateralen marketing, Prvo izdanie 2009
- Goleman D. (2002) Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, USA
- Gottfredson, M., Aspinall, K. (2005) Innovation vs. Complexity. *Harvard Business Review*
- Hinsz, V.B., and G.S. Nickell. (2004) "Positive Reactions to Working in Groups in a Study of Group and Individual Goal Decision-Making." *Group Dynamics* 8
- Hodzic, A.(2006)Organizaciono strukturiranje preduzeca usloveno njegovom strategijom I poslovnom politikom
- Hofstede, G. ( 1980 ) *Culture, s Consequences*.Beverly Hills, Calif, Sage Publications
- Hofstede, Geert (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind., McGraw-Hill Professional
- Hofstede, G.(2001) Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications,
- Hofstede, G. (1980) *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad*. Organizational Dynamics, Summer
- Hunt, W. J. (1992). *Managing people at work, Manager's guide to behaviour at work*. McGraw – Hill Publishing, Maidenhead
- Joseph L. Badaracco(2002), "Lautlos führen
- Jung DI.(2001) "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups", *Creativity Res. J.*
- Janicijevic N.,(1998) Organizaciona kultura:Kolektivni um preduzeca, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd
- Jovichic S/H. Mikich (2006), Kretativne industrije u Srbiji : preporuke za razvoj kreativnih industrija u Srbiji, Beograd, British Council-Serbia and Montenegro
- Kandybin, A. (2009) Which Innovation Efforts Will Pay. *Sloan Management Review*, 51 (1): 53-60.54; Goffin, K., Mitchell, R. (2005) Innovation Management, Strategy and Implementation Using the Pentahlion Framework. New York: Palgrave Macmillan 2005, 91; Gottfredson, M., Aspinall, K. innovation vs. Complexity. *Harvard Business Review*, 2005
- Kvaščev. R., (1991) *Psihologija stvaralaštva*. BIGZ, Beograd.
- Kobi, J-M & Wüthrich, H.A (1986). Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Landsberg am Lech: Moderne Industrie

- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organisations*. Thomson, London
- Kotter John P. (1998) *What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press, USA
- Kekäle, T., *The Effect Of Organizational Culture on Successes and Failures in Implementation of some Total Quality Management Practices*, Acta Wasenia, No. 65, Industrial Management 1. University of Vaasa, 1998.
- Kris Bilton (2007) *Management and Creativity : From Creative Industries to Creative Management*, First Edition
- Langdon M.(2007): *Creting innovation culture, an Innovation Labs White Paper*, Innovation Labs
- Litwin, G. H., & Stringer, R.A. (1986). *Motivation and organizational climate*, Boston: Harvard Business School.
- Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J., *Menadžment : principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, 2007
- Lojic, P. (2010 ). *Organizaciona kultura*, izvadeno od : [http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni\\_casopisi/arhiva/VD\\_2010-jesen/11-%20Organizaciona%20kultura;%20Ranko%20Lojic.pdf](http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2010-jesen/11-%20Organizaciona%20kultura;%20Ranko%20Lojic.pdf), 08.06.2013
- Maslow A.(1943), *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review,
- Mirjana Maksimovic : *Timski rad u novom milenijumu*, Cekom book, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2005
- Mair, J. (2002), *Schluss mit lustig*, Eichborn, Frankfurt
- Petkovic, M., Janicijevic, N., Bogicevic, B. (2003) *Organizacija*. Ekonomski Fakultet u Beogradu.
- Pümpin, C. (1984), *Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg*. GDI Impuls, 2, 19-30
- P. Ivanovic (2005) " *Nema sredjeg puta: ili kapitalizam ili socializam*," Zbornik radova: *Pojedinac I drzava*, Institut drushtvenih nauka, Beograd
- Robbins P. Stephen, Coulter M. ( 2005), *Menadžment, Data Status*, Beograd
- Sackmann, S.A (1991). *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*. Newbury Park, CA: Sage
- Schein, E. (2010) *Organizational culture & leadership*. USA, Jossey Bass
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, USA, Jossey Bass
- Schein, H. E. (1992) *Organizational culture and leadership*. Second edition, Jossey – Bass Publishers, San Francisco
- Senge, P. (1994) *The Fifth Discipline: The Art and Practicer of the Learning Organization*, NY: Double Day
- Sinha, S., Singh, A.K., Gupta, N., Dutt. R., (2010), *Impact of work culture on motivation and performance level of employees in private sector companies*, Acta Oeconomica Pragensia, 2010, vol. 2010, issue 6, pages 49-67
- Shabir A.W., (2011), *Impact of Organizational Culture on Employee Motivation: A case study on Jammu and Kashmir Bank Ltd.* (достапно на: <http://www.scribd.com/doc/47614459/Organisational-culture-and-Employee-Motivation> )
- Schein, E. H.(1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture* , Sloan Management Review, 25:2 (Winter)

- Stayer Ralph, (1990) How I Learned to let my Workers lead, "Harvard Business Review", USA, November – December
- Scott, S., Bruce, R. A.(1997) "Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace ", Academy of Management Journal, 1994
- Sundach D. et al: Fleksibilnost I adaptibilnost: novi pokazatelji I uspehnosi poslovanja, I.B.C.C., Rijeka
- Terblance, J. (1990). Creativity in the organization, South African Journal of Library and Information Science, 58 (3)
- Teal Thomas (1998) The Human Side of Management, Harvard Business School Press, USA,.
- Thompson Charles "Chic", What a great Idea!, HarperPerennial, USA, 1992.
- Vujic, D.(2012). Organizaciona kultura I kvalitet usluga u javnom preduzeću, Izvadeno od : <http://www.hrmvujic.com/img/pdf/Organizaciona%20KULTURA%20I%20KVALITET%20USLUGA.pdf>,
- Weisberg, Robert W (1986): 'The Myth of Divergent Thinking' in Robert W Weisberg, *Creativity: genius and other myths* (New York: W.H. Freeman)
- Wheatley Margaret J.(2001) Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World Revised, Berrett-Koehler Publishing, USA
- Woodcock, M.& Francis, D. (1989). Clarifying Organizational Values. Aldershot, Hants (UK): Gower
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. The Academy of Management Review, 18, 293.
- Williams C. (2010), Principi Menadžmenta, Data status, Beograd
- Yukl, G. (2002). Leadership in organizations. New York: Prentice Hall
- Zhou, J., George, J.M. (2003.) "Awakening Employee Creativity : "The Role of Leader Emotional Intelligence ", The Leadership Quarterly
- Арнаудова, В., Попоски, К. (2010), *Мотивација*, Скопје: Филозофски факултет
- Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет.
- Билтон, К. (2007) *Management and creativity*. First edition, Oxford
- Горан Аризанович, Милан Крстич, Радомир Бојкович: Развивање на менаџерске креативности, Меѓународна научна конференција, Менаџмент 2010, Крушевац, Србија, 2010, стр. 46-51
- Гојко Рикалович (2010), Развојна и економска политика и креативни капитал, школа бизниса, Економски факултет, Београд, стр.2
- Петроска-Бешка, В. (1994), *Методологија на експерименталните истражувања во психологијата*, Скопје: Малинска.
- Павлович, Н., Олјача, М., (2011), *Организациона култура и успешност школе*, Оригинални научни рад, Педагогија
- Ричард Б. Чејс, Ф. Роберт Џајкобс, Николас Ј. Аквилано (2011), Оперативен менаџмент за конкурентска предност, McGraw-Hill Irwin, превод на македонски јазик ( Проект на Владата на Р.М. за преведување на 500

стручни, научни книги и учебници од кои се учи на врвните, најдобрите и најреномираните универзитети во САД и ЕУ

- Сикавица, П., Новак М. (1999), Работна организација, Трето изменето и дополнето издание, Информатор, Загреб
- Шуклев Б. (2004), "Менаџмент" четврто издание, економски факултет
- <file:///C:/Users/Aneta/Downloads/760-2280-1-PB.pdf>
- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.9846&rep=rep1&type=pdf>
- [https://blog.itu.dk/SFOL-F2013/files/2013/03/culture\\_schein.pdf](https://blog.itu.dk/SFOL-F2013/files/2013/03/culture_schein.pdf)
- <http://www.pretpriemac.mk/index.php/2009-08-07-12-17-09/300-2009-12-07-08-34-05.html>
- <http://www.scribd.com/doc/50590615/kultura>
- <http://hr.wikipedia.org/wiki/Kreativnost>
- [http://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacijska\\_kultura](http://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_kultura)
- <http://www.ideoeologen.de/fileadmin/ideoeologen/Medienordner/Downloads/Corporate%20Creativity%20Studie>.
- [http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja\\_Stambolieva.pdf](http://www.eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/Sonja_Stambolieva.pdf)
- <http://bi.mk/tehniki-za-stimuliranje-na-kreativnos/>
- [www.vus.hr/inovacije](http://www.vus.hr/inovacije)
- <http://www.usheproduction.com>,
- <http://e-lib.efst.hr/2013/2101327.pdf>
- [http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost\\_u\\_poslovanju.pdf](http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf)
- <http://archives.digitaltoday.in/businessoday/22061998/inter.html>
- <http://www.moj-posao.net/Vjest/6482/6-sesira-za-razmisljanje-Potaknite-kreativnost-i-poboljsajte-timski-rad/>
- <http://kajgana.com/kako-kompaniite-ja-pottiknuvaat-kreativnosta-na-vrabotenite>
- <http://study.com/academy/lesson/what-is-organizational-culture-definition-characteristics.html>
- <http://generacijay.blogspot.co.at/2013/04/5.html>
- <http://www.fama.mk/zanimlivosti/kategorii/ostanati-zan/5880-lateralno-mentalna-gimnastika>
- <http://www.moj-posao.net/Vjest/6482/6-sesira-za-razmisljanje-Potaknite-kreativnost-i-poboljsajte-timski-rad/>
- [http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost\\_u\\_poslovanju.pdf](http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf)

## ПРИЛОЗИ: МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ

### ПРАШАЛНИК ЗА ДЕМОГРАФСКИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ВРАБОТЕНИТЕ

1. Пол:            женски\_\_\_            машки \_\_\_
  
2. Возраст:      20-30 год.\_\_\_      30-40 год.\_\_\_      40-50 год.\_\_\_      50-60год.\_\_\_
  
3. Образование  
Ниско\_\_\_      средно\_\_\_      високо\_\_\_      м-р/д-р\_\_\_
  
4. Работно искуство во организацијата (без разлика дали сте со договор за вработување и/или авторски договор, на определено или неопределено време):  
  
0-5 год.\_\_\_            5-10 год.\_\_\_            10-20 год.\_\_\_  
20-30 год.\_\_\_            30\_\_40год.            над 40 год.\_\_\_
  
5. Работна позиција  
  
Раководна \_\_\_            нераководна

## ТЕСТ НА ТВОРЕЧКИ СТАВОВИ (ТТС )

### 1 УПАТСТВО

Подолу се наведени тврдења, прочитајте го секое и одлучете се за својот одговор што ќе го дадете со заокружување на една од буквите а, б или в.

- Доколку наведеното тврдење се однесува на Вас, односно е ТОЧНО, заокружете ја буквата **а**,
- Доколку наведеното тврдење само ДЕЛУМНО се однесува на Вас, заокружете ја буквата **б**,
- Доколку наведеното тврдење не се однесува на Вас, односно НЕ Е ТОЧНО, заокружете ја буквата **в**.

1. Секогаш кога работам цврсто сум убеден/а дека го користам вистинскиот начин за решавање на проблемот. **а. б. в.**
2. Мислам дека претставува губење време ако се поставуваат прашања на кои не може лесно да се одговори. **а. б. в.**
3. На она што ме интересира можам да се концентрирам подобро отколку другите луѓе. **а. б. в.**
4. Сметам дека проблемите најдобро се решаваат постапно “чекор по чекор”. **а. б. в.**
5. Понекогаш изнесувам такво мислење со кое ги одбивам од себе некои од соработниците. **а. б. в.**
6. Многу време трошам размислувајќи што мислат другите луѓе за мене. **а. б. в.**
7. Поважно ми е сопственото мислење дека работам правилно отколку признанијата што можам да ги добијам од другите луѓе. **а. б. в.**
8. Не ги ценам луѓето кои се неподготвени и кои често се сомневаат во сè. **а. б. в.**
9. Во споредба со другите луѓе потребни ми се интересни и возбудувачки нешта. **а. б. в.**
10. Знам да ги контролирам своите внатрешни импулси. **а. б. в.**
11. Кога се занимавам со тежок проблем, не ми е жал за времето, па работам и по истекувањето на предвиденото време **а. б. в.**
12. Понекогаш за нешто премногу се воодушевувам. **а. б. в.**

13. Често, најдобрите идеи ми паѓаат на ум кога не работам ништо особено.      **а.      б.      в.**
14. Најчесто кога решавам некој проблем се раководам од претчувството дека работам правилно или неправилно. **а.      б.      в.**
15. Кога решавам проблем работам побрзо тогаш кога него го анализирам, а побавно кога ги синтетизирам прибраните податоци.      **а.      б.      в.**
16. Понекогаш ме прекоруваат бидејќи не ги почитувам правилата или затоа што се мешам во работи кои не се мои. **а.      б.      в.**
17. Ми се допаѓаат оние видови хоби во кои нешто се собира. **а.      б.      в.**
18. Дневното фантазирање ми дава поттик за многу идеи. **а.      б.      в.**
19. Ми се допаѓаат реалните и рационални луѓе. **а.      б.      в.**
20. Кога би морал да избирам занимање, повеќе би сакал/ла да бидам лекар отколку истражувач. **а.      б.      в.**
21. Полесно се согласувам со луѓето кои имаат приближно еднаква социјална положба и слично занимање како моето **а.      б.      в.**
22. Имам високо развиено естетско чувство. **а.      б.      в.**
23. Сакам да постигнам висока положба и моќ во животот. **а.      б.      в.**
24. Ми се допаѓаат луѓето кои се цврсто уверени во правилноста на своите постапки. **а.      б.      в.**
25. Успешното решавање на проблемите не зависи од инспирацијата.      **а.      б.      в.**
26. Ако со некого дојдам во судир, во состојба сум да попуштам за да останеме и понатаму пријатели. **а.      б.      в.**
27. Многу поголемо задоволство ми претставува да создавам нови идеи отколку да ги убедувам луѓето во нивната правилност. **а.      б.      в.**
28. Ми претставува задоволство и цел ден да поминувам во размислување **а.      б.      в.**
29. Сакам да ги избегнувам ситуациите во кои можам да се чувствувам починет/та **а.      б.      в.**
30. Кога оценувам некои информации, поважно ми е од кого сум ги добил отколку нивната **а.      б.      в.**
31. Не се плашам од изненадни и непредвидливи работи. **а.      б.      в.**
32. Ми се допаѓаат луѓето за кои “работата има предност над уживањето”. **а.      б.      в.**
33. Поважно е колку секој сам се почитува отколку колку другите го почитуваат. **а.      б.      в.**
34. Сметам дека луѓето кои се стремат кон совршенство не се разумни.      **а.      б.      в.**

35. Повеќе сакам да работам во група отколку сам / а    **а.**    **б.**    **в.**
36. Ми се допаѓа онаа работа во која можам да влијаам врз луѓето.    **а.**  
**б.**    **в.**
37. Повеќето проблеми со кои се сретнувам во животот немаат само добри или лоши решенија. **а.**    **б.**    **в.**
38. Важно ми е да имам определено место и сè да е на свое место. **а.**    **б.**    **в.**
39. Писателите кои употребуваат странски и необични зборови, сакаат да се покажат важни и учени. **а.**    **б.**    **в.**
40. Кај многу луѓе главниот проблем е во тоа што работите ги земаат премногу вистинито. **а.**    **б.**    **в.**
41. За своите намери сум доволно мотивиран без оглед на тоа што другите ми прават пречки и ми се спротиставуваат. **а.**    **б.**    **в.**
42. Луѓето кои размислуваат за “луди”, непрактични работи, губат време.    **а.**  
**б.**    **в.**
43. Повеќе ме интересира она што сеуште не го знам отколку она што веќе го знам. **а.**    **б.**    **в.**
44. Повеќе ме интересира она што би можело да биде, отколку она што веќе било. **а.**    **б.**    **в.**
45. Често размислувам за моите изјави дадени на брзина, кои можеби ги погодиле другите луѓе. **а.**    **б.**    **в.**
46. Уживам губејќи го времето со нови идеи, па дури и да се можеби без практична вредност. **а.**    **б.**    **в.**
47. Се сложувам дека идеите сами по себе не се доволно вредни.    **а.**    **б.**    **в.**
48. Обично не поставувам такви прашања кои би ги откриле моите намери.    **а.**  
**б.**    **в.**
49. Кога ќе се зафатам со остварување на некоја замисла, цврсто се одлучувам до крај да ја оставарм и потоа можам да бидам разочаран    **а.**    **б.**    **в.**
50. Од долу наведените изрази, со кои ги опишуваме луѓето, изберете 10, за кои сметате дека најмногу се однесуваат на Вас. Ставете знак **h**, пред секоја особина што се однесува на Вас!

___ енергичен	___ внимателен	___ предаден
___ уверен	___ традиционален	___ оригинален
___ реален	___ снаодлив	___ брз
___ со отворено мислење	___ делотворен	___ егоистичен
___ добро сеогледува	___ независен	___ услужлив
___ импулсивен	___ современ	___ добродушен

___ одлучен	___ самосвесен	___ предвидлив
___ тактичен	___ истраен	___ достоен
___ насочен напред	___ воздржан	___ неформален
___ ентузијаст	___ разбирлив	___ храбар
___ сериозен	___ темелен	___ иновативен
___ урамнотежен	___ сака да заработува	___ практичен
___ жив, палав	___ љубопитен	___ среден
___ бесчувствен	___ остроумен	___ разумен
___ многу се труди	___ динамичен	___ воспитан
___ реалистичен	___ скромен	___ воодушевен
___ растресен	___ флексибилен	___ друштвен
___ добронамерен	___	немирен
самостоен	___	___

## ПРАШАЛНИК ЗА САМОПРОЦЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

### Упатство за пополнување:

Прашалникот содржи 60 искази, распоредени во четири категории (димензии) кои се однесуваат на вашата работа во организацијата. Неопходно е искрено да одговорите на сите искази кои ги содржи овој прашалник, а притоа Вашата анонимност е загарантирана. Овде нема точни и неточни одговори. Внимателно прочитајте го исказот и до секој исказ, на десната страна од табелата, забележете го Вашиот одговор во зависност од вашата перцепција на опишаната состојба на петстепенa скала (со степени од 1 - воопшто не се согласувам, до 5 - потполно се согласувам). При тоа, 1, 2, 3, 4, и 5 го имаат следново значење:

- 1 – Воопшто не се согласувам
- 2 – Не се согласувам
- 3 – Имам неутрален став
- 4 – Се согласувам
- 5 – Потполно се согласувам

I Категорија: Учество на вработените						
		1	2	3	4	5
	<i>Индекс на делегирање во организацијата</i>					
1	Мнозинството вработени во оваа организација се потполно вклучени во својата работа					
2	Во оваа организација одлуките вообичаено се донесуваат на ниво каде што постојат најдобри информации за нивното донесување					
3	Информациите во оваа организација се распространети на начин на кој се овозможува секој да ја добие информацијата која му е потребна					
4	Сите во оваа организација мислат дека можат да имаат позитивно влијание					
5	Деловното планирање на нашата организација е континуиран процес кој ги вклучува сите вработени до одредена мерка					
	<i>Индекс на тимска ориентација во организацијата</i>					

1	Во оваа организација активно се почитуваат кооперацијата и заедничката работа помеѓу функционалните улоги					
2	Работата во оваа организација е исто како да си дел од тим					
3	Работата е на таков начин организирана така што секоја личност може да ја види врската помеѓу работата која што ја извршува и целите на организацијата					
4	Тимовите се основни единици од кои е изградена оваа организација					
5	Оваа организација се потпира на хоризонтална контрола и координација за да се изврши работата, а не толку на хиерархија					
<i>Индекс на развој на способности во организацијата</i>						
1	Оваа организација го пренесува авторитетот на вработените така што тие можат да се однесуваат самостојно					
2	Способноста на луѓето во оваа организација се смета како важен извор за предност во однос на конкуренцијата					
3	Оваа организација постојано инвестира во вештините на своите вработени					
4	Се зголемува квалитетот на вработените кои би можеле да менуваат вработени на некои функции					
5	Во организацијата често настануваат проблеми бидејќи не постојат неопходни вештини за извршување на работата					
<b>II Категорија: Конзистентност</b>						
<i>Индекс на координација и интеграција во организацијата</i>						
1	Нашиот пристап во делување е многу постојан и предвидлив					
2	Постои рамнотежа на целите на сите нивоа во организацијата					
3	Луѓе од различни организациски единици имаат заедничка перспектива					
4	Во оваа организација е лесно да се координираат проекти помеѓу функционални единици					
5	Работата со неког од друг оддел на организацијата е како работа со неког од друга организација					
<i>Индекс на договор во организацијата</i>						
1	Кога ќе се појави недоразбирање, сите се трудат да се постигне решение со кое сите ќе добијат					

2	Оваа организација има силна култура					
3	Постои јасен договор околу тоа што е правилен начин, а што погрешен начин на извршување на работата во оваа организација					
4	Лесно постигнуваме согласност дури и околу тешки прашања					
5	Често имаме проблеми да се сложиме околу клучни прашања					
<i>Индекс на клучни вредности во организацијата</i>						
1	Постои јасен и конзистентен збир на вредности во оваа организација кој управува со начинот на кој делуваме					
2	Оваа организација има карактеристичен стил на раководење и особен збир начини на раководење					
3	Раководителите во оваа организација го прават тоа што го говорат					
4	Оваа организација има етички кодекс кој управува со нашето однесување и кој одредува кое однесување е добро, а кое лошо					
5	Игнорирањето на клучните вредности во организацијата може да ве доведе во неволја					
<b>III Категорија: Адаптибилност</b>						
<i>Индекс на креирање промени во организацијата</i>						
1	Оваа организација многу бргу реагира и лесно се менува					
2	Оваа организација реагира на конкуренцијата и на други промени во деловното опкружување					
3	Оваа организација постојано усвојува подобрени и нови начини на работа					
4	Обидите да се воведат промени во организацијата обично наидуваат на отпор					
5	Различни сектори во организацијата често соработуваат за да би создале промени					
<i>Индекс на фокус кон клиенти</i>						
1	Коментарите и препораките на клиентите често водат до промени во оваа организација					
2	Информациите за клиентите директно влијаат на нашите одлуки					
3	Сите членови на оваа организација имаат длабоко разбирање за желбите и потребите на клиентите					

4	Организацијата воспоставува директен контакт на нејзините членови со клиентите					
5	Интересите на крајните корисници се често игнорирани во нашите одлуки					
<i>Индекс на организациско учење</i>						
1	Организацијата изнаоѓа иновации и ги наградува оние кои преземаат ризик					
2	На неуспехот гледаме како на прилика за учење и подобрување					
3	Во оваа организација многу нешта остануваат незапазени					
4	Учењето е важна задача во нашата секојдневна работа					
5	Се трудиме научените знаења да ги поделиме со останатите					
<b>IV Категорија: Мисија</b>						
<i>Индекс на стратешки правци и намери во организацијата</i>						
1	Оваа организација има јасна мисија која ја насочува и и дава значење на нашата работа					
2	Оваа организација има долгорочна цел и правец					
3	Стратешкиот правец на оваа организација не ми е јасен					
4	Оваа организација има јасна стратегија за иднината					
5	Стратегијата на нашата организација ги тера другите организации да го менуваат начинот на нивното делување					
<i>Индекс на цели во организацијата</i>						
1	Постои широко прифатен договор за целите во организацијата					
2	Раководителите во организацијата поставуваат цели кои се амбициозни но и реални					
3	Водството во организацијата се засновува на официјалните цели кои треба да се постигнат					
4	Константно го споредуваме нашиот прогрес со целите кои сме ги поставиле					
5	Луѓето во организацијата разбираат што треба да се направи за да се постигне успех на долг рок					
<i>Индекс на визија во организацијата</i>						
1	Имаме заедничка визија за тоа каква ќе биде оваа организација					

	во иднина					
2	Раководителите во организацијата имаат долгорочна ориентација					
3	Краткорочното мислење често ја доведува во прашање долгорочната визија					
4	Нашата визија создава возбудување и мотивација кај нашите вработени					
5	Способни сме да ги исполниме краткорочните барања, не ризикувајќи да ја загорзиме долгорочната визија					