



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“- СКОПЈЕ
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТА ВО
КОМПАНИЈА СО СТРАНСКИ ДИРЕКТНИ ИНВЕСТИЦИИ**

(Магистерски труд)

Кандидат:

Александра Стоилковска

Бр. на индекс: 3807/10

Ментор:

Проф. Д-р Виолета Арнаудова

Скопје, Декември 2016



Ss. CYRIL AND METHODIUS UNIVERSITY IN SKOPJE
FACULTY OF PHILOSOPHY IN SKOPJE – HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN
SOCIAL SCIENCE

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION IN A
COMPANY FOUNDED BY FOREIGN DIRECT INVESTMENTS**

(Master Thesis)

Candidate:

Aleksandra Stoilkovska

Index No: 3807/10

Mentor:

Prof. Violeta Arnaudova, PhD

Skopje, December 2016

ВОВЕД	6
ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	8
ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА	13
1. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА	13
1.1 Менаџментот со човечки ресурси и организациската култура	13
1.2 Улога на културата во организациите	16
1.3 Елементи на организациската култура	17
1.3.1 Когнитивни елементи	18
1.3.2 Симболички елементи	20
1.4 Класификација на организациска култура.....	23
1.5 Создавање и одржување на организациската култура	24
1.6 Одржување на организациската култура преку социјализација	27
1.7 Култура и иновативна култура	29
1.8 Промена на организациската култура	30
1.9 Поврзаност на организациската со националната култура.....	33
1.10 Значењето на организациската култура.....	34
2. ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА И КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИКИ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА	36
2.1 Дефинирање на глобализацијата	36
2.2 Мултинационални компании.....	38
2.3 Културни разлики	39
2.4 Странски директни инвестиции во Република Македонија	39
3. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА ЗА ПОВРЗАНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА	42
МЕТОД НА ИСТРАЖУВАЊЕ	48
1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	48
2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	49
3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	49
4. ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ	50
5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	50
6. МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ.....	51
7. ПРИМЕРОК.....	54
РЕЗУЛТАТИ	57
1. Резултати од дескриптивна статистика	57

Резултати за актуелната и посакуваната организациска култура.....	57
Резултати за задоволството од работата	62
2. Резултати од инференцијалната статистика.....	67
ДИСКУСИЈА.....	73
ЗАКЛУЧОК.....	81
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	83
ПРИЛОЗИ.....	89

Краток извадок

Организациската култура има огромна улога во воспоставувањето на норми, вредности и стандарди во рамките на организациите кои влијаат на сите аспекти на организацијата, вклучувајќи го и степенот на задоволство од работата. Организациската култура поставува правила и процедури со кои се регулираат активностите и однесувањето на вработените и гради единство во прифаќањето на заедничките ставови и вредности, која може да биде силна страна и конкурентска предност, или пак слабост и пречка за успешно функционирање на организацијата.

Организациската култура влијае за остварување на посакуваните заеднички цели, креирање на работна атмосфера што се заснова на меѓусебна соработка, доверба, привлекување и задржување на нови вработени со посакуваните вештини, а со тоа и градење на позитивен имиџ и деловен успех на организацијата. Во денешниот современ свет на постојани иновации, организациската култура подлежи на постојани промени и прифаќањето на овие промени е клучот за успех.

Еден од главните предизвици на современите менаџери е градењето и постојаното унапредување и прилагодување на организациската култура кон новите глобални трендови, со цел остварување на поголема ефикасност во работењето и постигнување на висок степен на задоволство.

Клучни зборови: организациска култура, задоволство, ефикасност, управување, мотивација, вработени, вредности, организациски промени, странски директни инвестиции

Abstract

Organizational culture is very important for establishing norms, values and standards within organizations that influence all aspects of organizational life, including the level of job satisfaction. Organizational culture sets rules and procedures governing actions and conduct of employees to reflect and build unity in the acceptance of the common attitudes and values, which may be either a strong competitive advantage, or a large weakness for a certain organization.

The organizational culture is a significant factor for achieving the desired mutual goals, creating a working environment based on mutual collaboration, trust, attracting and maintaining the new employees with desired skills, and therefore constructing a positive image and business success of the organization. In today's modern world of the constant innovation, organizational culture is subject to the constant changes and acceptance of the organizational changes is the key to success.

One of the main challenges of the modern management it's the building and continuous improvement of the organizational culture and adaptation to the new global trends in order to achieve greater efficiency and high level of employee satisfaction.

Key words: organizational culture, satisfaction, efficiency, management, motivation, employees, values, organizational changes, foreign direct investment

ВОВЕД

Во време на глобализација и засилена конкуренција на меѓународниот пазар, способноста на компаниите да изградат организациска култура која ќе ги привлекува и задржува најталентираните луѓе се јавува како еден од најбитните критериуми за успешно работење. Управувањето со вработените за остварување поголема ефикасност во извршувањето на работните задачи во најголема мера зависи од организациската култура на компанијата. Организациската култура го определува идентитетот на секоја компанија и претставува збир на вредностите и ставовите, заедничките однесувања и размислувања на своите вработени. Почитувањето на различностите, слободната размена на идеи, развиените комуникациски вештини, следењето на иновациите, поттикнувањето на креативноста се само дел од вредностите на една успешна организациска култура.

Секој систем, организација, корпорација, политичка група или нација има своја специфична култура. Организациската култура го создава најголемиот културен капитал во една организација. Компаниите кои не посветуваат внимание на мерењето и менаџирањето на својот културен капитал, најчесто не ги постигнуваат очекуваните резултати и не можат да опстанат на конкурентскиот глобален пазар.

Организациската култура го условува и степенот на задоволството од работата на вработените. Изградените вредносни системи, правила и формулирани критериуми преку кои се реализира процесот на работење, наградување, унапредување се елементи кои произлегуваат од културата и влијаат на задоволството на вработените. Во услови на силна организациска култура постои единство во прифаќањето на заедничките ставови и вредности, вработените се среќни, побрзо и поефикасно ги извршуваат своите работни задачи и се лојални на компанијата.

Процесот на менаџирање на организациската култура во најголема мера зависи од извршувањето на менаџерските функции од страна на менаџментот на компанијата. За менаџерите многу е значајно да осознаат како елементите на организациската култура влијаат на нивните вработени, колку се задоволни од комуникацискиот процес во пренесување на информациите, организирањето на работните задачи и сè она што во голема мера можеби ги попречува вработените во остварување на своите работни задачи, а сеуште го немаат согледано.

Во последните години во Република Македонија се случуваат многубројни инвестиции од странски капитал кои воведуваат нови промени на пазарот и креираат нов вид на организациска култура и различни стандарди на однесување. Организациската култура подлежи на постојани промени и следење на нови трендови и е темел врз кој се јавуваат иновациите во работата. Флексибилноста и прифаќањето на организациските промени се задолжителни за да можат компаниите да опстанат во динамичното опкружување.

ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Успешните компании кои опстојуваат долгорочно на меѓународниот пазар имаат воспоставено силна организациска култура водена од визија и вредности кои им даваат правилна насока и мотивација на вработените. Концептот на организациската култура не треба да се игнорира, туку напротив треба активно да се гради и спроведува во сите сегменти на една компанија.

Како **проблем** во овој труд се разгледува придонесот на организациската култура за задоволството на вработените, односно улогата на изградената и силна организациска култура во остварување на високи резултати во работењето и зголемување на задоволството на вработените. Од друга страна, лошата култура и слабите вредности се јавуваат како причина за лоши перформанси во една организација или тим, кои во најлош случај завршуваат со финансиски колапс и затворање на компанијата.

Најчеста дефиниција која се користи за организациската култура е следнава: “Тоа е начинот на кој ние тука работиме” (Bower, 1966, 22-42; Deal, Kennedy, 1982, 4; Martin, 2006). Ова сфаќање е многу посилно од процедурите или формалниот систем кои постојат во компаниите. Невидливите елементи на организациската култура ја определуваат успешноста на компанијата и значајно е сите вработени да ја препознаваат и разбираат културата на сите нивоа.

Развојот на концептот за организациската култура започнува на почетокот на 20 век. Анри Фајол (Fayol, 1916) ги разработил принципите на организацијата и управувањето и ги потенцирал како значајни активности на компаниите. Но, вистинското внимание во научните кругови организациската култура го добива на почетокот на 1982 година, со објавување на познатата книга на Том Питерс и Роберт Х.Вотерман, “Во потрага по одличното” (Peters, Waterman, 1982, *In Search of Excellence*). Овие автори се меѓу првите кои укажуваат на организациската култура како еден од најважните фактори за успех на компанијата. Интересот за нејзино проучување сè повеќе се зголемувал, особено во случаите на аквизиција и спојување на компаниите.

Повеќе примери покажуваат дека токму заради постоечката силна организациска култура се оневозможувала реорганизацијата и постигнувањето на посакуваните резултати од процесот на интеграција меѓу вработените. Ова ја нагласува

комплексната природа на културата и неопходноста од разбирање на вредностите и мисијата на компанијата.

Постојат многубројни теории кои ја проучуваат организациската култура и нејзината поврзаност со степенот на задоволство на вработените и ефикасноста во работењето.

Моделот на Шеин (Schein, 1985)¹, ја дефинира организациската култура како “Збир од заеднички вредности и мислења на вработените кои го определуваат начинот на кој заеднички реагираат на различните ситуации во опкружувањето”. Организациската култура претставува најсилна и најстабилна сила која делува во рамките на една организација. Според Шеин постојат три основни карактеристики на организациската култура: организациската култура се пренесува на новите вработени во компанијата низ процесот на социјализација, однесувањето на работа е под влијание на културата на организацијата, и организациската култура дејствува на различни нивоа.

Неговиот модел е опишан со три когнитивни нивоа на организациската култура:

- Артефакти и креации
- Вредности
- Основни претпоставки

Шеин смета дека менаџерите во организацијата можат да управуваат со овие културни елементи доколку ја разберат суштината и функционирањето на културата.

Моделот на култура и ефикасност што го предложи Денисон (Denison, 1990)² се заснова на два критериуми: надворешна адаптација и внатрешна интеграција, со што фокусот се става на флексибилноста и стабилноста на организацијата.

Денисон во својот модел на организациска култура нагласува четири значајни карактеристики што треба да ги поседува една организација за да биде ефикасна, и тоа:

- Мисија
- Адаптибилност
- Инволвирањето (вклученост)
- Доследност

Денисон се фокусира на проучување на врската помеѓу организациската култура и задоволството на вработените како и ефикасноста во работењето, вклучувајќи ја профитабилноста, иновациите, долгорочниот раст и развој на компанијата.

¹ Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Wiley Publishers, New York

² Denison, D. R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York

Организациската култура има силна поврзаност со ефикасноста во работата, која се дефинира како навремено реализирање на работните задачи, извршување на работите со минимални трошоци и поставување на вработените на вистинските работни места. Нивото на ефикасност најчесто се пресметува во однос на пари или буџет и време. Ефикасноста е поврзана со системот и средствата кои и стојат на располагање на компанијата, за реализација на работните задачи на најбрз и најлесен начин.

Компаниите кои имаат развиена култура на вредности, размена на мислења и идеи, кои ја поттикнуваат креативноста и иновативноста, се карактеризираат со поголем степен на задоволство од работата. Задоволството од работењето е главен предуслов за ефикасност во работата. Причина за тоа е верувањето дека задоволниот работник е продуктивен работник и дека успешноста на компанијата не може да постои доколку вработените се незадоволни. Задоволството се јавува како фактор на надворешна и внатрешна мотивација и како сигнал на сакана работа, на добри меѓучовечки односи, отворена комуникација, добра соработка со менаџментот и позитивен став за сопствената работа. Задоволството се дефинира како состојба во која вработените се идентификуваат со својата организација и со нејзините цели со намера да останат членови на таа организација³. Задоволството од работата, исто така, е проучувано од многу автори и постојат различни теории, од кои овде се наведени неколку.

*Херцберговата теорија на два фактори*⁴ (Herzberg, 1959) укажува дека различни фактори влијаат на задоволството и незадоволството кај вработените, односно дека тие фактори потекнуваат од два различни извори. Незадоволството се поврзува со условите во кои се извршува работата (физичките работни услови, сигурноста, платата), а не со самата работа. Овие фактори Херцберг ги нарекува *фактори на одржување*. Од друга страна, задоволството од работата потекнува директно од работата, последиците или резултатите од работењето (успех на работа, личен развој, можност за напредување). Овие фактори се нарекуваат *мотивациони фактори*.

Според *Локовата теорија*⁵ (Edwin A. Lock, 1976), задоволството во работењето претставува поистоветување на постигнатите резултати со посакуваните резултати,

³ Meyer, J.P. Allen N.J & Smith C.A (1993) Commitment to organizations and Occupations.

⁴ Greenberg, J. & Baron, A.B. (1998) Ponashanje u organizacijama. Zelnid, Beograd str. 160 -161

⁵ Greenberg, J. & Baron, A.B. (1998) Ponashanje u organizacijama. Zelnid, Beograd str. 161-162

односно дека секој резултат за луѓето е вреден, без разлика каков е. Оваа теорија истакнува дека за задоволството важна е неусогласеноста помеѓу оние аспекти на работата кои една личност ги има и оние кои ги посакува. Истражувањата покажуваат дека колку е поголема неусогласеноста толку е помало задоволството. Според Едвин Лок, задоволството од работата вклучува три важни компоненти: вредности, значење на вредностите и перцепција.

Овој труд има за цел да ја истражи поврзаноста меѓу димензиите на организациската култура со задоволството на вработените

Димензии на организациската култура (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004) се:

1. **Избегнување на неизвесноста** е степен до кој членовите на организацијата настојуваат да ја избегнат неизвесноста раководејќи се од утврдените социјални норми, ритуали и бирократска пракса.
2. **Ориентација кон иднината** е степен до кој индивидуите во организациите се вклучени во однесување ориентирано кон иднина како што е планирање, инвестирање во иднината и одложување на индивидуалните и колективните граѓански активности.
3. **Дистанца од моќта** е степен до кој членовите на организацијата очекуваат и се сложуваат дека моќта треба да биде стратифицирана и концентрирана на повисоките нивоа во организацијата.
4. **Колективизам 1** (институционален колективизам) е степен до кој организациската пракса го охрабрува и наградува колективниот придонес на ресурсите и колективните акции.
5. **Ориентација кон луѓето** е степен до кој поединците во организациите ги охрабруваат и ги наградуваат поединците затоа што се фер, алтруистички, пријателски, дарежливи, грижливи и љубезни кон другите.
6. **Ориентација кон перформансите** е степен до кој организацијата ги охрабрува и наградува членовите на групата за подобрување на перформансите и квалитетот.
7. **Колективизам 2** (колективизам во групата) е степен до кој поединците изразуваат гордост, лојалност и кохезија во организацијата.
8. **Родова еднаквост** е степен до кој организацијата ги минимизира половите разлики и промовира родова рамноправност.
9. **Асертивност** е степен до кој поединците во организацијата се асертивни, конфронтивни и агресивни.

Од друга страна, испитувањето на задоволството од работата им овозможува на компаниите да ја утврдат важноста на поединечните мотивациски фактори за вработените и степенот на задоволство на вработените со поедини мотивациски фактори, а сè со цел, зголемување на ефикасноста на работењето на вработените.

Во овој труд, како инструмент за мерење на задоволството од работата ќе биде применет Прашалникот за мерење на задоволството на вработените - Job satisfaction survey (JSS), (Spector, P. E.,1994)⁶.

⁶ Spector, P. E. (1994) Job satisfaction survey (JSS). Department of Psychology, University of South Florida

ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА

1. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

1.1 Менаџментот со човечки ресурси и организациската култура

Менаџментот со човечки ресурси претставува една од функциите на организациите преку која се обезбедува привлекување, развој и задржување на талентираните, вредни работници кои го поддржуваат остварувањето на целите, задачите и стратегиите на организацијата.⁷ Менаџментот со човечки ресурси е една алка од синџирот на менаџмент на компаниите. Тој се определува како: стратегиски менаџмент за тренинг, развој и стекнување на професионални знаења и вештини, чија основна задача е остварување на целите на организацијата, што истовремено стимулира максимално користење на претходно стекнатите знаења и вештини од страна на вработените.⁸

Основната цел на менаџментот на човечките ресурси е успешното работење и развој на организациите, преку крџирање на организациска стратегија за успешно управување со човечките ресурси, кои треба да ја зголемат добивката од инвестицијата во човечкиот капитал на организацијата и да го намалат финансискиот ризик. Способноста на организациите да го користат човечкиот потенцијал со кој располагаат како суштинска предност и компетентност зависи во голема мера од организациската култура во која се работи. Организациската култура се состои од заедничките вредности, верувања, ставови и правила на однесување кои ги споделуваат вработените на една организација. Сите овие елементи се важни за начините на кои организацијата и нејзините вработени се гледаат себеси, ги дефинираат можностите што им се даваат и ги планираат стратегиите за остварување на заедничките цели.

Културата на една организација е резултат на долготраен процес низ кој се формираат вредностите, нормите и ставовите, постепено се обликуваат и се прифаќаат од страна на вработените. Културата е важна бидејќи им укажува на вработените како да се однесуваат (или да не се однесуваат). Вработените може да ја прифатат културата, да се прилагодат и да работат успешно, може да влијаат на подобрување на

⁷ Наумовска, Л. (2008) Менаџмент на човечки ресурси. Прв приватен универзитет Европски универзитет, Скопје

⁸ Garavan, T.N. (1991) Strategic Human Resource Development. Journal of European Industrial Training, 15,1, pp 17

истата, но доколку не успеат да се прилагодат најчесто ја напуштаат организацијата. За деловната стратегија културата е исто така важна затоа што влијае на нејзиниот избор и е еден од начините како се реализира одбраната стратегија.

Културата е фактор кој се гради долгорочно и претставува збир на духовни вредности кои генерациски се пренесуваат. Културата развива атмосфера во која новите вработени ги прифаќаат однесувањата и ги следат веќе воспоставените правила, што резултира со ефикасно работење и успешно спроведување на организацискиот процес.

Организациската култура е интегриран систем на корпоративни вредности, норми, правила, ставови, верувања, заеднички својства, методи на спроведување на процеси и постапки, ставови и начини на размислување на вработените, заеднички цели и форми на интеракција. „Културата е еден израз што се обидува, често несвесно, да ја освои неформалната/неслужбената страна на бизнисот, односно работата, или секоја човечка претприемливост. Таа е начин на кој ги правиме работите во организацијата.”⁹

Менаџерите во извршувањето на своите функции мора да ја земат во предвид културата на организацијата и да ги следат културните трендови, затоа што доколку културата не е компатибилна со стратегијата, дури и одлични стратегии можат да бидат неуспешни. Културата на организацијата се одликува со уникатност, односно една култура може на одредени настани да гледа како закана, додека друга култура на истите тие настани да гледа како ризик и промени кои бараат брзо прилагодување и прифаќање, што може да биде извор на конкурентска предност.

Во својата анализа познатиот психолог Роберт Л. Кац истакнува три основни видови на способности, односно вештини кои секој менаџер треба да ги поседува доколку сака успешно да раководи со организацијата. Тоа се технички, социјални и концептуални (стратегиски) вештини. Овој концепт е значен за успешно спроведување на знаењата во пракса.¹⁰

Техничките вештини на менаџерите ги содржат стручните знаења, аналитичките способности во рамките на својата специјалност и можноста за употреба на техники и алатки во својата област. Овие вештини кои менаџерот мора да ги поседува, се однесуваат и на добро познавање на работата, како и техничко стручните

⁹ Петковски, К. (2000) Водството и ефективната комуникација. Битола: Киро Дандаров, стр. 117

¹⁰ Katz, R. (1974) Skills of an Effective Administrator. pp. 90-102

проблеми кои можат да се појават. Техничките вештини се значајни најмногу за пониските нивоа на менаџмент.

Социјалните вештини се изразуваат најмногу во способноста на менаџерите успешно да комуницираат, мотивираат, ефикасно да ги спроведуваат новите вработени во групите, да влијаат на градење односи на соработка и тимска работа, да создаваат атмосфера на поддршка и сигурност и исто така да влијаат на високо учество на сите вработени во процесите на планирање и извршување на целите.

Концептуалните (стратегиските) вештини ги вклучуваат способностите на менаџерите да ја согледаат организацијата како целина и меѓузависноста на многубројните функции и активности, како и значењето на влијанието на промената на еден сегмент врз другите организациски сегменти. Овие вештини се однесуваат и на согледување на поврзаноста на организацијата и нејзините активности со надворешната и внатрешна околина. Како такви, овие вештини се најмногу значајни за високите управувачки функции.



Слика 1. Менаџерски вештини според Роберт Л.Кац¹¹

На организациската култура треба да се гледа како на “клима” што вработените, менаџерите, клиентите и другите во организациите ја создаваат. Оваа култура влијае на услугата и квалитетот, продуктивноста на организацијата и финансиските резултати. Токму културата на организацијата, од аспект на луѓето во неа, влијае врз привлекувањето и задржувањето на најдобрите вработени. Усогласувањето на организациската култура и стратегијата на човечките ресурси влијаат врз ефектот на аспектите како успешно работење, продуктивност и дали човечкиот капитал навистина може да претставува срцевина на компетентноста.¹²

¹¹ <https://managementmania.com/en/managerial-skills-according-to-katz>

¹² Матис, Р., Дексон Џ. Организациската култура и човечките ресурси, стр. 22,36

1.2 Улога на културата во организациите

Организациската култура влијае на сите аспекти на работењето на организацијата. Културата претставува важен фактор за изборот и градењето на организациската структура и влијае на мотивацијата, стилот на водството, структурите на моќ и лидерство како и на организациските промени. Културата има неколку важни улоги во организацијата:¹³

Културата дава чувство на идентитет. Колку појасно една организација ги има дефинирано своите норми и вредности, толку посилно вработените можат да се поврзат со нејзината мисија и да се чувствуваат како важен дел од истата.

Културата генерира посветеност кон мисијата на организацијата. Понекогаш е тешко за вработените да размислуваат подалеку од сопствените интереси (На пример, како тоа ќе влијае на мене). Кога постои силна и сеопфатна култура, вработените се чувствуваат како дел од целината, се зголемува чувството на припадност и придонес во исполнувањето на организациските цели. Поголема од интересите на секој поединец, културата потсетува на тоа што претставува организацијата во целина за сите.

Културата ги појаснува и засилува стандардите на однесување. Културата дава насоки за зборовите и делата на вработените, појаснува што се очекува да се направи или да се каже во одредена ситуација, што е особено корисно за новите вработени. Во оваа смисла, културата обезбедува стабилност на однесување, како во однос на она што може еден ист вработен да го направи во различни ситуации, но исто така и она што различни вработени можат да го направат во исто време. На пример, во една организација со култура која е силно насочена кон висок степен на поддршка и задоволство на клиентите, вработените ќе имаат јасни насоки за тоа како се очекува да се однесуваат, создавајќи поголем степен на задоволство на клиентите.

¹³ <http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6, pp 548.



Слика 2 – Основни функции на организациската култура

1.3 Елементи на организациската култура

Организациската култура претставува повеќедимензионален феномен и за подобро разбирање на истата многу е важно да се разберат нејзините елементи. Во дефинирањето на елементите на организациската структура постојат различни пристапи на повеќе автори. Според Армстронг, постојат три важни елементи на организациската култура:¹⁴

- Организациски вредности
- Организациска клима
- Стил на менаџментот

Организациските вредности претставуваат сè она што е добро за организацијата и што треба да се случи. Тоа е пред сè, меѓусебна доверба и почитување меѓу вработените, задоволството на вработените и успешна соработка со надворешните деловни партнери. Исто така, влијаат и на финансиската стабилност на бизнис организацијата (на пр. навремена исплата на трошоците). Организациските вредности укажуваат на долгорочна соработка со други организации, успешно опстојување на глобалниот пазар и се изразени како стратешки цели на организацијата.

Организациската клима е начинот на кој вработените ја разбираат организацијата како целина. Ја претставуваат работната атмосфера, која се состои од искуствата и размислувањата на вработените, соработката меѓу вработените, како и односот на вработените кон организациските вредности. Улогата на организациската

¹⁴ Žugaj, M., Cingula, M. (1992) Temelji organizacije. str.209

клима е вработениот да биде задоволен, со што се зголемува ефикасноста на вработените, а како резултат на тоа и ефикасноста на организацијата како целина. Организациската клима е многу важна, затоа што со нејзина помош може да се види кои елементи позитивно или негативно влијаат на задоволството и на резултатите од работењето. Организациската клима, исто така, има големо влијание на мотивацијата, посветеноста, креативноста и иновацијата кај вработените.

Стил на менаџментот е начинот на кој менаџерите се однесуваат во организацијата. Се разликуваат многу видови на менаџерски стилови, од кои најчеста е поделбата на *автократски* и *демократски*.

Автократскиот стил се однесува на менаџери кои не комуницираат со подредените, во најголем дел од случаите одлуките ги носат сами, без претходна консултација со вработените и за кои организацијата и профитот им се побитни отколку самите вработени.

Демократскиот стил е карактеристичен за менаџерите кои се однесуваат пријателски кон вработените. Соработуваат, се советуваат со тимот пред да донесат значајни одлуки и имаат висок степен на развиена комуникација меѓу сите нивоа во организацијата. Во ваквите организации грижата за вработените е голема.

Друга поделба на организациската култура е на когнитивни и симболички елементи. Со помош на овие елементи, се гради култура во која вработените го формираат своето однесување и ги прифаќаат вредностите и ставовите на организацијата. Степенот до кој овие елементи влијаат на културата ја претставуваат јачината на организациската култура.

1.3.1 Когнитивни елементи

Когнитивните елементи придонесуваат одредена ситуација, појава, однесување да има исто значење за сите членови на организацијата. Тие се наоѓаат во потсвеста на луѓето и настануваат како резултат на искуството на вработените и заедничкото решавање на проблемите. Најчесто не е лесно да се откријат овие елементи, ниту пак да се менуваат, затоа што се веќе прифатени од вработените.

Когнитивните елементи на организациската култура се однесуваат на:

- Вредностите
- Верувањата
- Нормите на однесување

- Основните претпоставки

Вредностите се општи критериуми, стандарди или принципи кои го водат однесувањето на членовите во организацијата.¹⁵ Тие по својата природа многу често се поистоветуваат со верувањата, но сепак меѓу нив постои разлика, односно верувањата произлегуваат од долгорочната потврда на вредностите. Секој поединец има различен систем на размислување врз основа на кој ги формира своите вредности. Кога пристапува кон одредена организација, вработениот влегува во процесот на социјализација, односно запознавање и прифаќање на заедничките вредности на организацијата.

Најзначајни заеднички вредности кои треба да ги поседува секоја организација се: широко споделено разбирање за она за што се залага организацијата; поголема посветеност и грижа за вработените и нивните задачи отколку за правилата, политиките и процедурите, објаснување на секој член за она што се очекува од него, поттикнување на вработените да ги споделуваат информациите и идеите меѓу себе, поттикнување на вработените за поголема креативност и иновативност, признавање на хероите чии акции се пример за организациската филозофија и посветеност, верување во обреди и ритуали и градење на заеднички идентитет.¹⁶

Организациите треба да им ги всадат на вработените вредностите што ги носат нивните брендови. *Интел* сака да го всади “преземањето на ризик”, *Дизни* “креативноста”, *3М* “Иновативноста”.¹⁷ *Кемет Електрошпкс* како вредност ја има “тимската работа” -“One Kemet”, која делува моќно и ги обединува своите вработени како еден тим - Кемет тим.

Верувањата се елементи кои кажуваат како луѓето да се однесуваат и кон што да се стремат. Настануваат како резултат на прифатени посакувани вредности кои прераснуваат во стабилна и долгорочна структура. Овие елементи се најчесто од потсвесна природа и луѓето ги користат по автоматизам. Тие имаат големо влијание врз организациското однесување, како и на перцепцијата и на разбирањето на појавите во реалниот свет.

Нормите на однесување можат лесно да се препознаат и менуваат. Тие се јавуваат внатре во групата, преку социјалната интеракција и претставуваат многу моќен фактор за определување на правилата на однесување и поддржување на истите.¹⁸ Тие се општи, напишани правила или шеми на однесување на одредена група, кои кога

¹⁵ Jones, G. R. (2010) *Organizational theory, design, and change* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

¹⁶ Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2008) *Organizational behavior*. (10th ed.). New York, NY: Wiley, 372.

¹⁷ Kotler, F. (2009) *Marketing insights from A to Z*. pp 239

¹⁸ Јанићијевић, Н. (2008) *Организационо понашање*, Београд, Дата статус, стр.306

ќе се пренесат и прифатат од страна на сите вработени во организацијата, стануваат елемент на организациската култура.¹⁹ Нормите на однесување се пренесуваат усно или преку однесувањето може да се наметнат на вработените кои не се однесуваат во посакуваната насока, од останатите вработени во организацијата. Многу е важно истите да бидат прифатени од поголем број вработени во функција на поефикасно функционирање на организацијата. Доколку постои недоразбирање за нормите на однесување, може многу лесно да дојде до конфликт во организацијата и намалување на ефикасноста во работењето.

Основните претпоставки се наоѓаат во најмалку видливото ниво на организациската култура и имаат пред сè, дескриптивна функција.²⁰ Претпоставките се долготрајни искуства кои се потиснати во потсвеста и поради ваквиот карактер многу е тешко тие да се откријат и променат. Кога одредени правила прераснуваат во вредности, а вредностите со понатамошно прифаќање прераснуваат во верувања, после долгорочно повторување и потврдување на тие правила ги систематизираат основните знаења за функционирање на светот околу нив. Тие најдлабоки верувања ги претставуваат основните претпоставки. Основните претпоставки имаат силно влијание врз размислувањата и ставовите на луѓето.

1.3.2 Симболички елементи

Симболичките елементи ги манифестираат заедничките значења и се видливи во секојдневното работење на организацијата. Тоа се сите материјални и нематеријални феномени кои настанале како резултат на заедничките претпоставки, вредности и верувања на организацијата.²¹ Симболите може да се поделат во три групи:

- Семантички
- Бихејвистички
- Материјални симболи

¹⁹ Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L., & Oosthuizen, T. (2004) Management (2nd South African ed). Cape Town: Oxford University Press Southern Africa, 359.

²⁰ Јанићијевић, Н. (1997) Организациона култура. Нови Сад, Ulixes, стр. 67

²¹ Јанићијевић, Н. (1997) Организациона култура. Нови Сад, Ulixes, стр. 76

Во групата на **семантички елементи** спаѓаат јазикот, митовите и приказните, жаргоните, метафорите.

Јазикот претставува многу важен симбол на културата бидејќи зборовите го олеснуваат разбирањето на појавите.²² Јазикот е средство на комуникација во секоја организација, преку кој се разменуваат знаењата и искуствата што ги стекнале вработените во текот на заедничката работа. Исто така, тој е моќна алатка во процесот на социјализација, со помош на кој вработените ги вреднуваат појавите и се прилагодуваат и на културата.

Жаргоните се специфични зборови, кратенки, кои се карактеристични само за организацијата каде настанале. Преку жаргоните се осознава начинот и пристапот кон одредени ситуации во организацијата, се олеснува интерната комуникација и се постигнува повисоко ниво на организациска кохерентност. Голем број успешни компании, новите вработени покрај обуката за правилата и вредностите, ги обучуваат токму и за постоечките.

Приказните се однесуваат најчесто на прераскажување на интересни настани, анегдоти, информации за минатото и традицијата со кои на неформален начин се пренесуваат вредностите и верувањата на членовите на организацијата. Тие даваат слика за визијата на организацијата, начинот на управување, етичките стандарди како и последиците кои следуваат доколку не се почитуваат вредностите во организацијата.

Митовите претставуваат измислени приказни и непотврдени верувања. Тие имаат иста функција, како и приказните, да ги пренесуваат основните вредности и верувања на членовите на организацијата. За митовите најчесто се поврзуваат херојски настани, важни случувања, и во нив се верува без сомневање иако за нив не постојат научни докази.

Метафора претставува примена на реченица или фраза за предмет или концепт кои инаку немаат такво значење со цел да се нагласи компарацијата со друг предмет заради сличноста по некое обележје.²³ Метафората е моќен фактор кој влијае на културата затоа што ја нагласува севкупноста на меѓусебно поврзаните значења. Таа е стандардна алатка која ја користат менаџерите во своето влијание на организациската култура.

²²Brown, A.D (1995) Organizational culture. Pitman Publishing, London, 12.

²³Јаниќијевиќ, Н. (1997) Организациона култура. Нови Сад, Ulixes, стр. 79

Бихејвиористички елементи

Бихејвиористичките елементи ги претставуваат вообичаените модели на однесување на членовите на организацијата, секојдневните активности, ритуали, прослави и церемонии. Овие елементи иако се присутни во сите организации, различно се изразени и имаат големо значење затоа што им даваат сигурност и чувство на припадност на членовите кон организацијата. Во рамките на овие елементи најкарактеристични се *ритуалите и церемониите*.

Ритуалите претставуваат низа на активности кои постојано се повторуваат, а преку кои се изразуваат и зајакнуваат вредностите на организацијата, се утврдуваат целите и се определуваат луѓето кои се значајни за организацијата.²⁴

Церемониите многу често се поистоветуваат со ритуалите, односно тие претставуваат ритуали низ посебни постапки и активности чија цел е пренесување и поддржување на одредени вредности на организациската култура. Но, за разлика од ритуалите кои можат да бидат скромни и поврзани за одредени делови на организациската структура, церемониите најчесто се масовни случувања, големи и впечатливи, кои оставаат силен впечаток. На тој начин се мотивираат вработените, внесуваат креативност и различност во секојдневните работни активности, што резултира со зголемена доверба и припадност кон организацијата.

Материјални елементи

Материјалните симболи се сите опипливи предмети во организацијата, кои покрај својата употреба, исто така имаат улога да ги одржуваат и пренесат верувањата, претпоставките и вредностите на членовите во организација и на надворешната средина.²⁵ Во материјални елементи спаѓаат згради, работни простории, начин на облекување, локација и сл. Тие го претставуваат највидливиот дел на организациската култура, имаат значително влијание врз перцепцијата на вработените и на надворешната средина и имаат огромно влијание врз формирањето на имиџот на организацијата кај пошироката бизнис заедница.

²⁴ Robbins, S. & Coulter, M. (2005) Менаџмент. Београд, Дата статус, стр.57

²⁵ Ritti, R. and Funkhouser, G. (1989) Organizational Behavior. New Delhi, pp 242, 277.

1.4 Класификација на организациска култура

Во литературата се среќаваат повеќе класификации на организациската култура, од кои најзастапена е класификацијата на Харисон, која понатаму е разработена од страна на Хенди.²⁶ Според оваа класификација постојат четири вида на култура: *култура на моќ*, *култура на улоги*, *култура на задачи* и *култура на поединци*. Овие четири вида на култура, согласно нивните карактеристики се поврзани со четирите богови од грчката митологија: Зевс, Аполон, Атина и Дионис.²⁷

Културата на моќ е култура на богот Зевс. На чело на организацијата се наоѓа моќен лидер кој се грижи за останатите членови, а тие за возврат ги слушаат неговите наредби. Во рамките на оваа култура улогата на лидерот е на централно место, односно моќта произлегува од позицијата, а во помала мера зависи од стручноста на личноста. Нејзината моќ е во брзото реагирање и прилагодување кон промените во опкружувањето бидејќи сè зависи од лидерот, додека нејзиниот недостаток е што може да биде многу ризична, затоа што зависи само од еден човек и неговите способности, односно, сите процени и одлуки лидерот ги носи самостојно. Оваа култура е карактеристична за малите организации, и истата исчезнува со самиот раст на организацијата бидејќи е тешко одржлива.

Културата на улоги е култура на ред и правила – Аполон. Во оваа култура постојат јасно дефинирани правила на однесување и процедури. За разлика од културата на моќ каде доминантно влијание има лидерот, моќта на оваа култура произлегува од хиерархиските позиции, и е претставена како бирократска, токму заради постоечките процедури, правила и авторитети. Нејзината моќ е во нејзината предвидливост и стабилност, додека нејзините слабости се нефлексибилноста, инерцијата, затвореноста и бавното реагирање. Оваа култура е карактеристична за јавната администрација.

Културата на задачи е култура на воините – Атина. Оваа култура ја карактеризира тимската работа и конкуренцијата и се базира на претпоставката дека организацијата постои и секогаш се стреми за остварување на поставените задачи и цели, во насока на постигнување на поголеми резултати во работењето. Културата на задачи најмногу одговара на вработените кои се мотивирани од успешно извршување

²⁶ Schuler, R. and Rogovsky, N. (1998) Understanding Compensation. Practice Variations Across Firms, *Journal of International Business Studies*, 29, pp 163

²⁷ Handy, C. B. (1993) *Understanding Organizations*. Oxford University Press, USA

на задачите, а не од материјалните награди. Предности на оваа култура се иницијативата, флексибилноста, креативноста и ефикасноста, додека како недостатоци може да се појават површноста и конкуренцијата (која може да прерасне во нездрава), како и преголемата зависност од луѓето и нивните квалитети. Овој тип на култура е најсоодветен за мали и специјализирани организации, како што се адвокатски канцеларии, правни бироа и консултантски фирми.

Култура на поединците е култура на виното и уживањето – Дионис. Оваа култура е карактеристична по тоа што индивидуалните цели преовладуваат над целите на организацијата. Поединецот е централна фигура во организацијата, високо се цени индивидуалната слобода и се смета дека организацијата постои само за исполнување на личните цели на поединците. Овој вид на култура е многу редок, и обично се однесува на одредени сектори во организацијата. Ја карактеризираат мал број на правила и процедури, а како предност се истакнува високиот степен на слобода и креативност. Овој тип на култура се сретнува најчесто на универзитетите и научните установи.

1.5 Создавање и одржување на организациската култура

Создавањето на организациската култура претставува процес на создавање на нов и единствен поглед на организацијата низ призма на заедничката перцепција и прифаќање на вредностите и нормите на однесување, што го намалува чувството на несигурност и ризик, и го зголемува чувството на припадност на членовите кон организацијата. На почеток, ниту една организација нема оформена организациска култура. Со текот на времето членовите на организацијата развиваат заеднички верувања, вредности, правила на однесување, начини на комуникација и соработка за реализирање на своите цели. Овие се едни од главните елементи за креирање на единствена организациска култура која ги обликува правилата и ги одредува стандардите за тоа што е добро и посакувано.

Организациската култура настанува во процесот на групно решавање на проблемите со кои се соочуваат членовите на една група или организација.²⁸ Проблемите со кои се соочуваат организациите се: надворешна адаптација и внатрешна

²⁸ Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, pp. 46.

интеграција. Решавањето на проблемот со надворешна адаптација се состои во пронаоѓање на местото и улогата на организацијата во надворешното опкружување. Внатрешната интеграција се однесува на воспоставување на правила и процедури кои ќе осигурат висок степен на соработка и добри меѓучовечки односи во организацијата.

Раководството на организацијата има значајна улога во формирањето на организациската култура преку вградување на посакуваните вредности и норми на однесување во рамки на организациската мисија, во целите на организацијата и во работните навики на вработените.

Токму затоа неопходно е раководството да го знае следново:²⁹

- културата ја создаваат лидерите во организацијата;
- вработените се поистоветуваат со лидерите и начинот на кој тие се однесуваат го гледаат како “посакуван модел на однесување”;
- културата се формира околу критични настани, низ кои се учи кои однесувања се посакувани, а кои не;
- културата се развива од потребата за одржување на ефективни работни односи меѓу членовите на организацијата;
- културата е под влијание на опкружувањето кое најчесто е променливо и динамично;

Едгар Шеин со својот пристап во објаснувањето на процесот на создавање на културата во организацијата истакнува дека формирањето на организациската култура е еден од најмистериозните аспекти, особено од позиција на принципите и формите на организациско работење.³⁰ Тоа може да се заклучи од фактот што многу организации, со приближно слична надворешна околина и специфична структура, различно се формираат, што директно зависи од основачите и лидерите. Мистериозноста доаѓа до израз особено во еволутивниот карактер на организациската култура и во степенот до кој таа во организациите опстојува при специфични и променливи околности.³¹

Одржувањето на силна организациска култура исто така е од клучно значење за мотивирање на вработените да го дадат најдоброто од себе, да го развијат својот потенцијал, да постои единство во прифаќањето на заедничките ставови и вредности, вработените да се среќни, побрзо и поефикасно да ги извршуваат своите работни

²⁹ Jovanović, M., Živković M., Cvetkovski T.(2003) Organizaciono ponašanje. Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str.303

³⁰ Schein, E.(2004) Organizational Culture and Leadership. San Francisco

³¹ Николовски, Д. (2016) Организациско однесување. Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе стр. 310

задачи и да се лојални на компанијата. Создавање на работна средина во која луѓето имаат значајна улога и чувствуваат дека тие имаат влијание врз перформансите на компанијата, придонесува за нивното задоволство и продуктивност и за ефикасно исполнување на организациските цели. Менаџментот на човечки ресурси има значајно влијание во процесот на одржувањето на организациската култура, преку процесот на регрутација, селекција, обука, развој на лидерите, мотивација на вработените, процесот на комуникација и многу други. Најчести сегменти кои ја одржуваат организациската култура се следниве:³²

- ***Настани на кои менаџерите и тимовите обрнуваат внимание*** – се едни од најмоќните методи за одржување на организациската култура. Ги опфаќа настаните кои се документирани и се пренесуваат на вработените за тоа што е посакувано во организацијата и што се очекува од нив.
- ***Реакција на кризните ситуации во организацијата*** – како организацијата се однесува во кризни ситуации има големо влијание во формирањето, зајакнувањето и промената на организациската култура.
- ***Обликувањето на управувачките и тимски улоги, учење и обуки*** – начинот на кој менаџерите ги извршуваат своите улоги се пренесува и се прифаќа од вработените како посакувано. Менаџерите ги вградуваат посакуваните елементи на организациската култура во обуките и тренинзите на вработените.
- ***Критериумите за наградување и статуси*** – организацијата може да влијае на својата култура преку доделување на награди и казни. Со самото наградување или казнување на одредено однесување на вработените се праќаат соодветни сигнали до другите вработени за она што е посакувано однесување, а што не. Меѓутоа, организацијата може и неефективно да ги користи наградите и статусните симболи, со што пропушта голема можност да влијае врз својата култура.
- ***Критериумите за регрутација, селекција, унапредување и отпуштање*** – процесот на регрутација, а понатаму и процесот на селекција на вистинските човечки ресурси се едни од основните начини да се одржи културата на организацијата. Исто така, и критериумите за унапредување, зголемување на плати, доделување на бонуси, но и преместување и отпуштања од организацијата може да ја одржат или да ја променат културата во организацијата.

³² Jovanović, M., Živković M., Cvetkovski, T.(2003) Organizaciono ponašanje. Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

- *Обичаите, церемониите и приказните во организацијата* – претставуваат еден вид на културолошко наследство кои се пренесуваат на новите вработени, ја нагласуваат важноста на прифаќањето на овие елементи и помагаат во одржувањето на постојаната култура.

1.6 Одржување на организациската култура преку социјализација

Социјализацијата е процес на интеракција (заемно дејствување) помеѓу новите вработени и организацијата, во кој новите вработени усвојуваат знаења, вештини, навики, ставови, норми, вредности што се неопходни за успешно интегрирање во тимот и организацијата во насока на остварување на заедничките цели.

Откако организациската култура е воспоставена и почнува да се развива, постојат голем број методи кои можат да го зајакнат прифаќањето на посакуваните вредности и да обезбедат успешно одржување на културата. Овие методи, според Фред Лутанс, можат да се објаснат преку следниве чекори на социјализација:³³

- *Селекција на вработените* - првиот чекор е селекција на вистинските кандидати за влез во организацијата. Се употребуваат стандардизирани процедури, техники на регрутирање на потребните профили за ефикасно работење. Обучените кадри ги интервјуираат кандидатите и ги избираат оние кандидати чие вештини и начини на размислувања се вклопуваат во културата на организацијата.
- *Поставување на работното место* - вториот чекор е директно поврзан со самото работно место, откако избраните кандидати со потребните вештини и знаења се вработени во организацијата. Целта е нововработените членови да ги согледаат организациските вредности и искуства, и да се насочат кон прифаќање на истите. Се применуваат техники и методи за приближување на нововработените кон групата, со што се зацврстува кохезивноста на групата.
- *Извршување на работата* - Откако е надминат првичниот културен шок, следниот чекор е осознавање и извршување на работата преку разни обуки, тренинзи и менторство. Понатаму, вработените ја градат својата кариера низ чекори на оценување и врз основа на постигнатиот напредок и личен развој. Кога станува збор за професионалниот развој, организациите го користат пристапот “чекор по чекор”. Тој помага во брзо напредување заедно со добри препораки.

³³ Luthans, F. *Organizational Behavior*, 12th edition. pp 77-78

- *Мерење и наградување на резултатите од работењето* - следниот чекор е внимателно и детално мерење на резултатите и соодветно наградување за индивидуалните постигнувања. Овие системи се сеопфатни и конзистентни и се фокусираат на оние аспекти во работењето кои се значајни за успешно работење и исполнување на организациските цели. Наградувањето и унапредувањето се детерминирани од страна на постигнатиот успех и остварените резултати од страна на вработените. Вообичаено во компаниите со силна организациска култура, вработените кои ги кршат културните вредности се ставаат во т.н “казнена кутија”, односно се преместуваат на помалку посакувана позиција.

- *Лојалност кон значајните вредности* - следниот чекор вклучува внимателно придржување кон најзначајните вредности на организацијата. Идентификувањето на вработените со овие вредности им помага во насочувањето на нивната лична ангажираност, поистоветување на личните цели со организациските цели и градење на висок степен на доверба и лојалност кон организацијата.

- *Одржување на приказните и обичаите во организацијата* - овој чекор вклучува зајакнување на приказните и обичаите во организацијата. Ова води кон одржување на обичаи со кои се проверува културата и начин на извршување на работите на организацијата. Приказните и обичаите помагаат да се објасни зошто одредени работи се извршуваат на одреден начин во организацијата.

- *Признанија и унапредувања* - последниот чекор во процесот на социјализација е признавањето и унапредувањето на вработените кои успешно ја извршуваат својата работа и кои служат како пример на нововработените членови на организацијата. Улогата на модели во организации со силна култура се смета за една од најмоќните програми за обука на вработените. Успешните организации бараат луѓе кои низ секојдневното извршување на работните активности манифестираат упорност, силен карактер, издржливост, висока мотивираност и способност работите да ги извршуваат успешно.

1.7 Култура и иновативна култура

Како што веќе споменавме постојат многу различни дефиниции за тоа што претставува организациската култура, но сепак постои консензус за важноста на вредностите, нормите и практиките во културата и нивното дефинирање:³⁴

Културата постои на различни нивоа во организацијата. Вредностите се длабоко вградени, и во многу случаи се тешки за исполнување и уште потешки за менување. Од друга страна, нормите и практиките се видливи и лесни за препознавање од страна на вработените. Најдиректен начин за менување на одредено однесување е менувањето на самата практика која го генерира тоа однесување. Новите однесувања резултираат со нови практики кои со текот на времето ги менуваат нормите кои овозможуваат долгорочна поддршка на ефикасната примена на новите знаења.

Во современите услови на работење, кои се карактеризираат со многу динамичност и висок интензитет на промени, многу е значајно да се нагласи способноста на организацијата да се прилагоди на тие промени, што влијае на степенот на иновативност во истата. Организациската култура која создава клима каде што се негува креативност, размена на идеи, независно размислување, преземање ризик и апсорпција на нови знаења е култура на иновативна организација која гради атмосфера за генерирање и поддршка на иновации.

Иновативните организации ја ценат различноста и во нив силно застапена е отворената комуникација. Ќе набројам неколку од главните карактеристики на овие организации:³⁵

- Иновативните организации имаат визија;
- Иновативните организации се менуваат бидејќи гледаат дека се можни подобри начини за работа, а не затоа што мора да се менуваат;
- Иновативните организации ја претпочитаат содржината пред формата;
- Иновативните организации вградуваат креативност и иновации во себе;
- Иновативните организации ја ценат индивидуалноста и разновидноста;

Во табелата подолу се прикажани карактеристиките и разликите помеѓу традиционалната кооперативна култура и културата на иновативна организација:³⁶

³⁴ Trice, H.M., Beyer J. M. (1993) *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall, pp 56

³⁵ <http://antoris.com/17>

³⁶ Langdon, M. (2007) *Creating the innovation culture*, an Innovation Labs White Paper, Innovation Labs

Табела 1 – Разлики меѓу традиционална и иновативна организациска култура

Традиционална	Иновативна
Предвидливост	Непредвидливост
Бараат стабилност	Бараат новини
Фокус на основните надлежности	Фокус на границите на организацијата
Вреднување на успехот	Вреднување на неуспехот
Зајакнување на организациската хиерархија	Зајакнување на организациската мрежа
Хиерархиска моќ	Фокус на креативната тензија
Избегнување на изненадувања	Прифаќање на изненадувањата
Фокус на интерно знаење	Фокус на интерно и екстерно знаење
Лесно да се живее со	Лесно да се живее без
Ефикасност преку стандардизација	Ефикасност преку иновација
Продолжување на статус кво состојба	Напуштање на статус кво состојба
Избегнување на промени	Прифаќање на промени
Мерење на стабилноста	Мерење на иновациите
Барање на податоци за потврдување на постоечките модели на управување	Барање на податоци за несогласување со постоечките модели на управување
Барање на прецизност	Прифаќање на двосмисленост

Извор: Langdon M. (2007): Creating the innovation culture, an Innovation Labs White Paper, Innovation Labs

За да бидат успешни промените во организациската култура во насока на поддршка на иновации, организациите мора да имаат доволно средства и можности за создавање на организација каде ќе постои силна тимска работа, отворена комуникација, доверба, автономија, креативни луѓе, толеранција на грешки како и многу други елементи значајни за развојот и одржувањето на иновациите.

1.8 Промена на организациската култура

Организациската промена е долгорочен и сеопфатен процес на свесен, намерен и контролиран развој и промена на организацијата со цел да се подобри ефикасноста и ефективноста на организацијата, но и квалитетот на живот и

подобрување на условите за работа. Неопходно е овие промени да бидат меѓусебно ускладени, затоа што посебно не можат да ги дадат посакуваните резултати.³⁷

Исто така организациската промена може да се дефинира како процес со кој организацијата се движи од нејзината сегашна состојба кон некоја идна посакувана состојба со цел да ја подобри својата ефикасност.³⁸

Вработените најчесто избегнуваат промени дури и кога промените се воведуваат за подобрување и нивна придобивка. Секоја промена предизвикува проблем кој бара понатамошно решавање. Во процесот на промени мора да се обезбеди решеност за спроведување на промените, да се совлада можниот отпор така што промената ќе резултира во унапредување на работите, а не во хаос. За да се избегне создавањето на хаотична ситуација, потребно е да се направи добра стратегија за организациските промени. Стратегијата може да биде директна и индиректна:³⁹

Директна стратегија - стратегија на индоктринација со која се врши директно влијание на ставовите и вредностите на вработените со цел промена на ставовите. Со самата промена на ставовите се менува и однесувањето на вработените и се ускладуваат со новите правила во организацијата.

Индиректна стратегија - стратегија на когнитивна дисонанца со која преку различни методи на организација и управување со вработените се наметнуваат новите однесувања кои отстапуваат од вредностите и ставовите на самите вработени. Вработените немаат можност да ги задржат своите однесувања и за да избегнат когнитивна дисонанса, ги прилагодуваат своите ставови и вредности на нововоспоставените правила.

Организациските промени се неопходност за секоја организација поради потребата за приспособување кон динамичкото надворешно опкружување. Главните причини кои ја наметнуваат неопходноста за иницирање и воведување на процесот на промени се:⁴⁰

- Промените во организациите се постојани;
- Организациите мора да се менуваат и прилагодуваат на барањата на потрошувачите;
- Организациите мора да се прилагодат на процесот на глобализација и зголемување на конкуренцијата на пазарот;

³⁷ Cvijanović, M. J. (2004) Organizacione promene. Ekonomski institut, Beograd, str. 52.

³⁸ Drucker, P. (1974) Management Task, Responsibilities and Practice. Harper & Row, New York, pp 87

³⁹ Јанићјевиќ, Н. (1997) Организациона култура. Нови сад, стр. 78.

⁴⁰ Beer, M. (1991) Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology, 51.

- Организациите мора да ги применуваат новите начини на работење кои се резултат на развојот на науката и технологијата;
- Организациите мора да ги унапредат начините на комуникација во работењето;

Спроведувањето на организациски промени е комплексен процес кој поминува низ четири фази:⁴¹

1. *Дијагнозата* претставува првата фаза во процесот на промена на организациската култура во која е потребно да се откријат постоечките културни вредности и ставови на вработените. Оваа фаза најчесто се реализира со спроведување на интервју или анкета меѓу вработените.
2. *Планирањето* ги одредува целите на промените и културните вредности што сакаме да ги постигнеме, креирајќи визија и стратегија. Вредностите и ставовите кои ќе бидат вградени во новата култура ги дефинираат менаџерите.
3. *Анализата* претставува трета фаза во процесот на промена и со неа се утврдува дали постои јаз меѓу посакуваните и постоечките културни вредности и се утврдува стратегија кои од постечките вредности да се задржат, а кои да се отфрлат.
4. *Спроведувањето* претставува промена на културните вредности и ставови преку примена на различни стратегии и средства.

За успешно спроведување на организациските промени потребно е да се има конкретно разработени цели за процесот на промена, јасно дефинирани активности со цел да се постигнат посакуваните резултати, висок степен на комуникација и навремена размена на информации. Исто така, потребно е промените да се поддржани од вработените, но и од надворешното опкружување затоа што само силна поврзаност на вработените и менаџментот, а во одредени случаи и со поддршка од надвор, може да помогнат успешно да се спроведат промените во организацијата.

⁴¹Janićjević, N. (2004) Organizational culture management process – Case of Tarkett d.o.o, referat na Workshop on Strategic Human Resources Management, ELASM, Paris

1.9 Поврзаност на организациската со националната култура

Националната култура има големо влијание врз обликувањето на културата во организацијата. Националната култура претставува „ментално програмирање: образец на мислењето, чувствата и дејствувањата што секоја личност го стекнува во детството и потоа го применува во целиот живот“.⁴²

Герт Хофстед (Geert Hofstede) разликува пет димензии на националната култура и тоа:⁴³

- *дистацираност од моќта* е степен до кој помалку моќните членови на организацијата го прифаќаат начинот на кој се дистрибуира моќта и очекуваат лидерите да донесуваат одлуки и да влијаат врз управувањето во организацијата;
- *избегнување на несигурност* е степен до кој членовите на организацијата ги прифаќаат културните разлики и го прифаќаат ризикот. Избегнувањето на ризикот е карактеристично за поединците, додека избегнувањето на несигурноста е карактеристика на организацијата.
- *индивидуализам наспроти колективизам* го претставува степенот до кој лицата се интегрирани во групите. Индивидуализмот се однесува на вредностите како што се: самостојна иницијатива, достигнување, придонес кон остварување на заедничките цели, додека колективизмот се однесува на степенот за развој на колективното работење и заедничкото донесување на одлуки.
- *машкост наспроти женственост* е степенот на поделба на улогите меѓу машкиот и женскиот пол. Карактеристика на машкиот пол е високиот степен на самоувереност и посветеност на резултатите, додека за женскиот пол значајни се позицијата и односите во организацијата.
- *долготрајна наспроти краткотрајна ориентација* е степенот според кој се прави разлика во важноста на поставените цели во организацијата. Доколку се преферира исполнување на краткорочните цели и со нив поврзаните вредности станува збор за организација со краткотрајна ориентација. Во спротивно, доколку се посветува внимание на долгорочните цели и издржливоста како што се образованието, штедењето и се нагласуваат резултати кои ќе бидат видливи во иднина станува збор за организација со долготрајна ориентација.

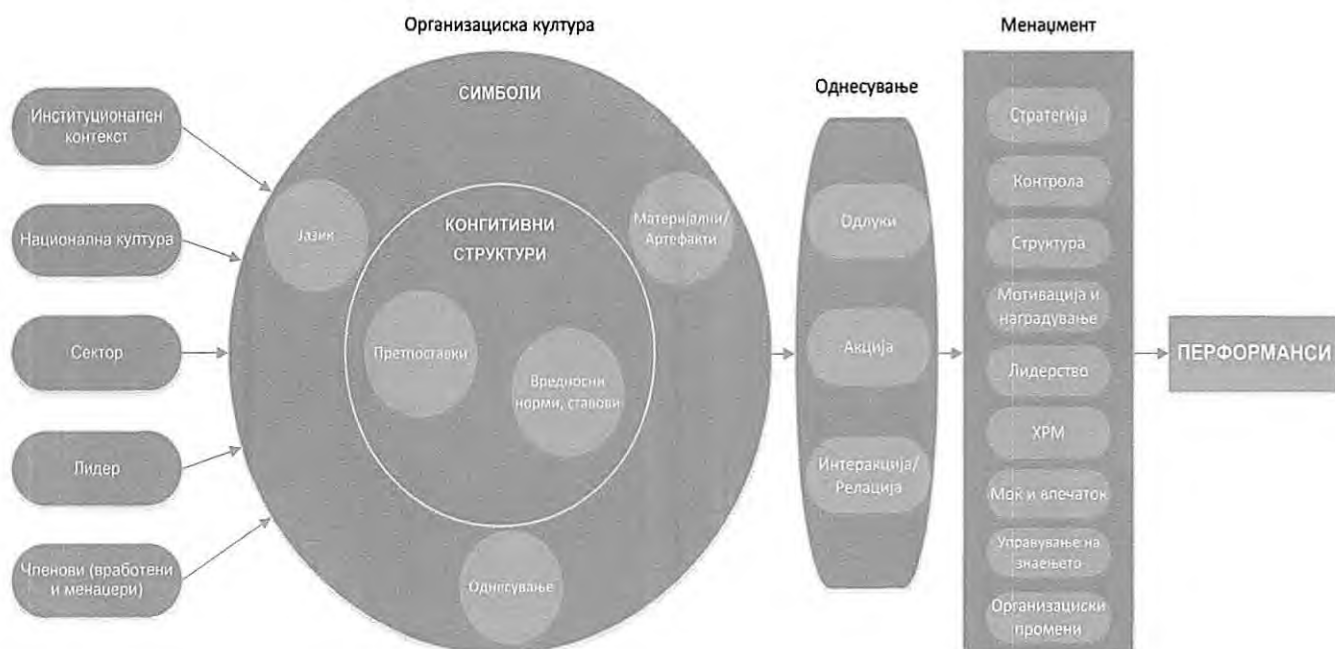
⁴² Hofstede, G. (2001) Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

⁴³ Hofstede, G. (1991) Cultures and Organizations: Software of the Mind., McGraw-Hill Professional

Националната култура ги истакнува специфичностите и карактеристиките на одредена нација, кои се уникатни и се разликуваат од другите нации и токму затоа е од големо значење да се разбере влијанието кое го има врз организациската култура и однесувањето на членовите во организацијата. Националната култура на Р. Македонија го определува профилот на организациската култура на сите компании на нејзината територија. Особено во мултинационалните компании, каде најчесто вработените и профилите на менаџмент се од различни нации, мора да се води грижа и почитување на културните разлики за да се избегнат фрустрации и незадоволства кај вработените.

1.10 Значењето на организациската култура

Влијанието на организациската култура е комплексно и мултидимензионално и се одразува на сите аспекти на работењето и сите деловни процеси, а преку нив и на сите краткорочни и долгорочни резултати во една организација.⁴⁴



Слика 3. Значење на организациската култура
Извор: James, A. F. S. (1995). Management, pp 188

Како што е наведено претходно организациската култура има големо влијание кога станува збор за ангажирањето и задржувањето на најдобрите вработени. Таа е

⁴⁴ James, A. F. S. (1995) Management, Prentice - hall International, inc. New Jersey, pp 187

една од најважните компоненти која организациите може да ја користат за да се одржи ефикасноста, да се изгради емоционална поврзаност и да се одржи конкурентската предност. Затоа, културата се смета и за темел на секоја бизнис стратегија. Организационската култура мора да биде усогласена со стратегијата и целите, и да го поддржува нивното успешно реализирање и остварување. “Рибата ја открива нејзината потреба за вода, само кога веќе не е во неа. Културата за нас е исто како водата за рибата. Таа не поддржува. Ние живееме и дишаме низ неа. Една организација може да смета одредена култура за суштинска и најпосакувана, а од друга страна таа да не е витална за други организации.”⁴⁵

Организационската култура игра клучна улога во организациите и е значајно средство и клучен двигател за вработените. Комбинацијата од силна организационска култура која наметнува позитивно однесување, правилен менаџмент и изградена стратегија, задоволни вработени, усогласеност со националната култура и други елементи претставени на слика 3 несомнено водат кон перформанси кои резултираат со успех и раст на глобалниот пазар.

⁴⁵ Trompenaars, F. and Turner, H.C (2000) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* pp 20

2. ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА И КУЛТУРНИТЕ РАЗЛИКИ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

2.1 Дефинирање на глобализацијата

Глобализацијата во најширока смисла на зборот се однесува на проширување на глобалните врски, зголемената трговија и културната размена. Глобализацијата придонесува за продлабочување и забрзување на меѓузависноста во целиот свет во однос на сите аспекти од модерниот живот: од политички, културен, технолошки и економски аспект.⁴⁶

Процесот на глобализација почнува да се фаворизира по завршувањето на Втората светска војна, најпрво во Европа. Имено, одредени европски земји, некои од нив со целосно уништени економии, но финансиски помогнати од страна на Соединетите Американски Држави го започнуваат процесот на меѓусебно поврзување. Една од целите на ова поврзување била да се избегне понатамошното меѓусебно непријателство и да се создаде Европа во која сите земји ќе соработуваат едни со други и ќе си помагаат меѓусебно. Оваа политика во Европа била иницијатор за вакви слични процеси и на други места во светот. Последица на тоа е создавање на светот каков што е денес (Krešić, 1996).

За појавата на глобализацијата значајно е да се спомене создавањето на ГДТЦ (Генерален Договор за Трговија и Царини) и намалувањето на царинската трговијата меѓу земјите. ГДТЦ претставува темел на трговскиот систем на Светската Трговска Организација (СТО). СТО е една од најважните институции кои се занимаваат со меѓународните економски врски. Тоа е организација за либерализација на трговијата, форум на владите за преговарање за трговските договори и место за разрешување на трговските несогласувања.⁴⁷

Глобализацијата е историски комплексен феномен за кој постојат повеќе дефиниции. Глобализацијата го претставува фактот дека сите живееме во еден свет.⁴⁸

⁴⁶ Held, D.(1999) Global Transformation. Cambridge, Polity press

⁴⁷ https://mk.wikipedia.org/wiki/Светска_трговска_организација

⁴⁸ Gidens, A.(1999) Runaway World: How Globalization is Reshaping our Lives. London, Profile Books

Според британскиот социолог Антони Гиденс глобализацијата е дефинирана како “интензивирање на светските социјални врски до степен на поврзување на оддалечените локации на тој начин што локалните случувања се детерминирани од настани што се случуваат на оддалеченост од илјадници милји и обратно“.⁴⁹

Познатиот социолог Роланд Робертсон ја дефинира глобализацијата како „компресирање, односно еден вид намалување на светот и интензивирање на свесноста за светот како една целина.“⁵⁰

Според Томас Фридман “Глобализацијата е незапирлива интеграција на пазарот, националните држави и технологии, која им овозможува подалеку, побрзо и поевтино на поединци, корпорации и држави да се прошират низ целиот свет.“⁵¹

Добра страна на глобализацијата е постигнување ефикасност и можности кои ги создаваат отворените пазари, со што организациите може да комуницираат брзо и ефикасно со своите партнери, добавувачи и клиенти. Локалните производители можат да ги продаваат своите производи на далечните пазари со истата леснотија и брзина, како и во нивната матична земја. На пример, КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС може да ги продава своите производи со истата леснотија во САД или Јапонија, исто како во Македонија.

Глобалната експанзија на пазарот надвор од националните граници заради остварување на сопствениот бизнис во најпрофитабилните, најконкументните глобални пазари, на современите организации им дава можност за обезбедување конкурентна предност и поголем раст на организациите. Развојот на модерната технологија и комуникација поддржува релокација на одредени сектори или цели организации во најдобрите бизнис локации, благодарение на виртуелни врски кои овозможуваат сите информации да се достапни за многу кратко време, без оглед на географската оддалеченост. Улогата на информатичките технологии е многу значајна за интензивирањето на глобализацијата. Компјутерите и интернетот претставуваат катализатори на процесот на глобализација со што овозможуваат брз пристап до информации во реално време и креираат ситуација во која многу организации веќе не мора да бидат врзани за конкретна земја. Секој потенцијален инвеститор има достапност до информирањето за настаните, случувањата на берзите и анализите.

⁴⁹ Giddens, A.(1990) *The Consequences of Modernity*. Polity Press, Cambridge, pp. 64

⁵⁰ Robertson, R.(1992) *Globalization: Social Theory and Global Culture*. Sage, London, pp. 8

⁵¹ Friedman, T.L.(1999) *The Lexus and the Olive Tree*, pp. 7-8

Процесот на глобализацијата незапирливо оди напред и самите држави и организации мора да се прилагодат за да се можат да искористат дел од економскиот колач и да бидат конкурентни на пазарот.

2.2 Мултинационални компании

Процесот на глобализација несомнено ја наметнува потребата во одредени земји да се јави потреба за подобрување на работењето на организациите, со што ќе продолжат да бидат конкурентни на пазарот и ќе работат со позитивни резултати. Еден од начините е привлекување на мултинационални компании кои се успешни на меѓународниот пазар, имаат најсовремена технологија и методи на организација, голем обем на капитал и добри меѓусебни односи.

Мултинационалните компании се најголем носител на странските директни инвестиции и претставуваат најбрзорастечка форма на меѓународното движење на капитал. Секоја земја се стреми да привлече поголем број на мултинационални компании со што ќе го зголеми својот економски развој. Странските директни инвестиции се едни од главните двигатели на меѓународната економска интеграција, порастот на економскиот развој и одржувањето на финансиска стабилност, создавање на нови работни места и услови за поголема заработувачка и подобрување на целокупната благосостојба на земјата. Домашните фирми имаат голем број придобивки, обезбедување на дополнителен капитал, пристап до нови технологии и иновации, нови методи на работа и комуникација, поголема креативност и зголемување на конкурентноста. Сето ова придонесува за промена на меѓународното опкружување и создавање на различна организациска култура од веќе постоечката која ја нагласува важноста од постоење на флексибилна и силна култура. Исто така, културата се смета и за ефективен контролен механизам во овие организации. Мултинационалните компании делуваат во културно разновидно опкружување, со што се наметнува потребата од изградба на контролен систем кој ќе ја искористи поврзаноста од културната разновидност.

2.3 Културни разлики

Постоењето на културни разлики меѓу вработените во мултинационални компании е очигледно. Овие разлики произлегуваат од различниот стил на живеење, образование, вредности, ставови и способноста на вработените на различни начини да ги решаваат проблемите. Разликите не треба да се причина за поделба меѓу вработените, напротив тие треба да придонесат за зајакнување на односите и внесување на новитети и иновативност во начинот на работењето. Тие се причина повеќе за меѓусебно сплотување и почитување. Оттука, за успешно функционирање на овие организации е многу битно почитувањето на културните разлики, односно, културната толеранција.

Исто така, комуникацијата меѓу вработените кои припаѓаат на различни култури, нации или религии кои работат во различни делови на светот бара нивно ефикасно управување. Тоа вклучува извршување на разни раководни функции: планирање, организација, управување, мотивирање и контрола на човечките ресурси, во кои една од клучните улоги за правилно користење на потенцијалот на вработените им припаѓа на менаџерите. Правилното менаџирање на културните разлики меѓу вработените е темел на успешно функционирање на овој тип на организации. Основната претпоставка за разбирање на сложеноста на меѓународното опкружување и на специфичностите кои произлегуваат од различните економски, политички и културни системи кои се вклучени во бизнис процесите на глобалниот пазар е разбирањето на комплексноста на влијанието на културата врз однесувањето и ставовите на вработените, градењето на организациската култура и активностите насочени кон воспоставување на меѓукултурни релации на глобалниот пазар.

2.4 Странски директни инвестиции во Република Македонија

Странските директни инвестиции (СДИ), претставуваат инвестиции на правни и физички лица од странство во наши деловни субјекти со кои се остварува заеднички долгорочен интерес и каде што странскиот инвеститор поседува најмалку 10% од вкупната вредност на деловниот субјект.⁵²

⁵² <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/3.4.9.01.pdf>

Странските директни инвестиции според дефиницијата на ММФ “се категорија на меѓународни инвестиции која ја отсликува целта на резидентната фирма од една економија (странскиот директен инвеститор) да стекне долгорочен интерес во фирма која е резидент во друга економија”⁵³

“Странските директни инвестиции вообичаено се насочуваат кон земјите во кои е можно да се комбинираат предностите на сопственоста (ownership advantages) со предностите на локацијата (local specific advantages) во одредена земја”⁵⁴

Странските инвеститори при оценувањето на добивката и ризикот од инвестирање пред донесување на одлука за инвестирање во одредена земја прават анализа на повеќе фактори кои ја отсликуваат комплетната стабилност на земјата, односно економската, политичката и правната сигурност, географската локација, големината на пазарот, расположливоста на човечки и природни ресурси. Од друга страна, државите што сакаат да привлечат странски директни инвестиции, треба да имаат проактивна политика, да воспоставуваат стабилност на земјата во економски, правен и политички домен како и преземање на фискални и финансиски мерки во насока на редуцирање на даночно оптоварување, даночни ослободувања, субвенционирани кредити и градење на силна макроекономска политика.

Р.Македонија како држава која сеуште е во процес на развој од самото осамостојување до денес, активно е насочена кон развивање на политика за привлекување на странски инвестиции и во последниве години се случува таканаречен инвестициски бум. Во периодот од 2008 до денес најзастапени се изградбите на нови капацитети во индустриските зони познати како гринфилд инвестиции. Токму КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС, која е предмет на истражување во овој труд, е дело од овие гринфилд инвестиции. Такви инвестиции се и: Џонсон Контролс, Џонсон Мети, Ван Хол, Кромбер и Шуберт, Леар и други.

КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС е американска компанија со седиште во Јужна Каролина, САД, официјално формирана на 21 декември 1990 година. Сепак, историјата на Кемет започнува многу поодамна со основање на Кемет лабораторијата од страна на Union Carbide Corporation во 1919год.⁵⁵ Името "Кемет" е комбинација од зборовите "хемиски" и "металургија". Производствени објекти има во Финска, Шведска, Португалија, Мексико, Кина, Италија, Англија, Индонезија, Германија, Бугарија,

⁵³ Balance of Payments and International Investment Position Manual 6th edition BP M6
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/pdf/bpm6.pdf>

⁵⁴ UNCTAD, World Investment Report, Trends and Determinants, Geneva, United Nations, 1998

⁵⁵<http://www.kemet.com>

Македонија како и два истражувачко иновациски центри во САД и Германија. КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС е еден од најголемите производители на кондензатори од областа на авионската, автомобилската индустрија, комуникациските системи, компјутерската и воената опрема во светски рамки.

КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС во Р.Македонија официјално започна со производство во фабриката во ТИРЗ Скопје 1, во 2012год. Фабриката се простира на површина од 11 илјади метри квадратни, со 9 илјади метри квадратни производствен капацитет. Бројот на вработени во 2016год. во фабриката во ТИРЗ Скопје 1 изнесува околу 350 луѓе.



Слика 4. Кемет Електроникс, Македонија

Извор: <http://www.kemet.com>

3. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА ЗА ПОВРЗАНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА

Со цел да се открие врската помеѓу организациската култура и задоволството од работата, исто така, мора да се направи осврт и на факторите кои влијаат на задоволството на вработените. Несомнено подобрувањето на организациската култура е поврзано и во голема мера условено од внатрешната мотивација на вработените кои работат во организацијата, што резултира во задоволство или незадоволство од работата. Мотивацијата е фактор што го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата се однесува на флексибилниот - динамичен дел од личноста и се разликува од поимите како чувства и личност.⁵⁶ Мотивацијата е клучот за подобрување на ефикасноста во работењето и е вештина која мора да се научи и да се применува од страна на менаџерите.

Задоволство од работата е ставот на личноста кон работата, кој вклучува одредени претпоставки и верувања за работата, чувства за работата и оценка на работата. Тоа се јавува како фактор на надворешна и внатрешна мотивација и како сигнал на сакана работа, добри меѓучовечки односи, отворена комуникација, добра соработка со менаџментот и позитивен став за сопствената работа.

Задоволството се дефинира како состојба во која вработените се идентификуваат со својата организација и со нејзините цели со намера да останат членови на таа организација.⁵⁷ Работното задоволство е одредено од степенот до кој вработените можат да ги реализираат своите цели, систем на вредности и ставови и потреби со вршење на работата. Различни аспекти од работата (статус, плата, начин на работата, изградени вредности, почитување, управување со организацијата) предизвикуваат различни реакции кај вработените и различен степен на задоволство од работата.

Еден од најбитните сегменти на работењето на секоја организација е самото задоволство на вработените, затоа што незадоволни вработени се синоним за лошо работење. Вработените ја претставуваат организацијата и се нејзини најзначајни

⁵⁶ Seligman, Martin E.P. (1990) *Learned Optimism*. New York, pp 101

⁵⁷ Meyer, J.P., Allen N.J, Smith C.A, (1993) *Commitment to organizations and Occupations*

клиенти и организациите мора да градат култура која ги цени и почитува своите вработени.

“Мудрите компании ги плаќаат добро своите работници. Тие ги привлекуваат најдобрите, кои постигнуваат подобри резултати од просечните со можност за избор, а не со повисока плата. Платата е само дел од одговорот за добро управување со вработените. Компаниите се хумани и друштвени организации, а не само економски машини. Вработените имаат потреба да чувствуваат дека припаѓаат на фирма што вреди нешто, во која работат работа што вреди нешто и даваат придонес што вреди нешто. Гари Хамел рекол:” Создадете заедничка цел, а не фирма”.”⁵⁸

Задоволството од работата има комплексна природа бидејќи постојат повеќе причини зошто луѓето ја сакаат или не ја сакаат својата работа. При разгледувањето на овие причини секогаш се поставува прашањето: Кои фактори влијаат на повисок или понизок степен на задоволство од работата? Задоволството од работата е резултат на усогласувањето меѓу условите за работа и очекувањата на вработените. Одреден вработен може да биде незадоволен од платата, позицијата, статусот, а сепак да биде задоволен од работата, затоа што неговите очекувања во поглед на овие аспекти се ниски. И спротивно, вработен може да биде незадоволен од работата наспроти висока плата, бидејќи неговите очекувања не се насочени кон висока плата туку кон унапредување на својата позиција во организацијата. Многубројните фактори може да се поделат во две пошироки категории:⁵⁹

- Фактори кои се однесуваат на организацијата и извршената работа;
- Фактори кои се однесуваат на личните карактеристики на вработените:

Во рамките на организациските фактори за задоволство од работењето најчесто се вбројуваат: системот на наградување, организација на работата и квалитет на контролата, децентрализација на моќта, пријатни работни услови и меѓучовечки односи и лојалност.⁶⁰

Систем на наградување - Улогата на системот на наградување на организацијата се состои во усогласување на индивидуалните интереси на вработените со стратешките цели на компанијата.⁶¹ Наградувањето ги охрабрува вработените на креативност, постигнување на подобри резултати, поголема одговорност и вклученост во извршувањето на работните обврски. Комбинацијата на материјални и

⁵⁸ Kotler, F. (2009) Marketing insights from A to Z. pp 239

⁵⁹ Greenberg, J. & Baron A. B. (1998) Ponasanje u organizacijama. Zelnid, Beograd, str. 162-163

⁶⁰ Greenberg, J. & Baron A. B. (1998) Ponasanje u organizacijama. Zelnid, Beograd, str. 162-163

⁶¹ Bogičević, B. (2004) Menadžment ljudskih resursa, drugo izdanje, Čugura print, Beograd, str.267.

нематеријални форми на наградување постигнува целосна ангажираност на вработените, што на крајот резултира со поголема продуктивност и ефикасно работење на организацијата.

Организација на работата и квалитет на контрола - Задоволството е поголемо доколку вработените веруваат дека нивните менаџери се компетентни, објективни и работат за доброто на сите вработени, имаат почит и доверба кон вработените. Јасните инструкции на активности и добрата организација позитивно влијаат на вработените. Комуникацијата е другиот аспект за висококвалитетна контрола. Вработените се позадоволни доколку слободно можат да комуницираат и разговараат на различни теми со своите менаџери.

Децентрализација на моќта - Во контекст на одлучување и организациски дизајн – децентрализацијата е ситуација кога поголем број на луѓе, а не само една личност може да донесува одлуки. Доколку е моќта децентрализирана, многу луѓе можат да учествуваат во процесот на одлучување и ваквата ситуација го зголемува степенот на задоволство.

Пријатни работни услови - Условите во кои работат вработените имаат големо влијание врз нивата ефикасност. Степенот на задоволство се намалува доколку луѓето работат во услови каде има многу луѓе, темна и бучна средина, ниски температури или лош квалитет на воздух. Организациите треба да посветуваат големо внимание за обезбедување на пријатни работни услови и постојано да работат на нивно подобрување.

Меѓучовечки односи и лојалност За да се изгради здрава култура во организацијата значајно е да се има висок степен на доверба меѓу работодавецот и вработениот. Вработените постојано треба да се информираат за сите важни случувања во организацијата, да им се покажува дека тие се важни за успехот на организацијата. Тоа не само што ќе влијае на односот помеѓу менаџментот и вработените, туку и меѓу самите вработени преку градење на пријатна организациска клима.

Покрај организациските фактори постојат и голем број лични фактори кои се поврзани со задоволството од работата. Задоволството од работата и успешното работење придонесуваат за позитивна емоционална состојба кај вработените со што се зголемува и степенот на задоволство од самите себе.⁶² Меѓу личните фактори најчесто

⁶² <http://www.answers.com/topic/job-satisfaction> (februar 2009).

се вбројуваат: балансот меѓу личните интересирања и работата, работниот стаж и староста, позицијата и статусот, како и целокупното задоволство од животот.

Баланс меѓу личните интересирања и работата - Со зголемување на балансот меѓу личните интересирања и работата, расте и степенот на задоволство од работата. Повисок степен на задоволство има кај оние вработени кај кои знаењата и способностите се соодветни на потребите на нивното работно место. Вработените чувствуваат дека работата им овозможува да ги изразат своите знаења и вештини, да ја искажат својата личност и способност и како резултат на тоа подобро да ја извршуваат својата работа.

Работен стаж и старост - Најголем број на вработени се развиваат преку работата и работното искуство вклучувајќи ги социјалните односи, проблемите, предизвиците, барањата и други аспекти со кои се соочуваат на работното место. Вработените кои имаат поголем стаж имаат тенденција да бидат сè подобри во своето работење во однос на оние вработени кои имаат помал работен стаж. Истражувањата покажуваат дека врската меѓу возраста и задоволството се зголемува по 36-та година, така што повозрасните вработени имаат повисок степен на задоволство.⁶³

Позиција и статус - Вработените ќе бидат задоволни доколку нивната позиција им дава поголема моќ во донесувањето на одлуки и социјалното влијание. Колку е повисока позицијата на вработениот, тој е позадоволен од својата работа. Едни од причините се поголемите примања, како и одредени статусни придобивки како што се поголема моќ и поголемо влијание.⁶⁴

Целокупното задоволство од животот - Во согласност со методологијата на European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, задоволството од животот е дел од целокупниот квалитет на животот.⁶⁵ Задоволството од животот е субјективно чувство на секој човек и зависи од повеќе фактори, како што се: достапноста до материјални ресурси, социјалниот статус во општеството, припадност во општеството и сл. Задоволството од целокупниот живот позитивно се одразува на задоволството од работењето и обратно, доколку еден вработен е задоволен од тоа што го работи, најчесто се чувствува задоволно и во однос на животот.

⁶³ Bubaš, M., Milošević, M., (2009) Stres u starijih radnika, Sigurnost, 51 (2), str. 108

⁶⁴ Greenberg, J. & Baron, R.A., Ibid., 164

⁶⁵ Fahey, T., Nolan, B. And Whelan, C., (2003) Monitoring Quality of Life in Europe. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg

Еден од најголемите предизвици на менаџерите во работата е одржувањето на силна организациска култура која позитивно влијае на мотивирањето на вработените за подобро извршување на своите задачи и постигнување на висок степен на задоволство од работата. Успешните менаџери се луѓе со изразена индивидуалност, прилагодливи, креативни и способни да размислуваат. Тие се отворени за комуникација, градат односи на поврзаност и почит кон своите вработени и дејствуваат врз мотивацијата на вработените. Менаџерите мора постојано да работат на градење на организациска култура која има вредности на взаемно почитување, признавање на успехот, отворена комуникација и размена на информации, флексибилно работно време, објективен и чесен систем на наградување. Потребно е вработените да се информираат за целокупното работење во организацијата, да владее пријатна работната атмосфера, меѓучовечките односи да се изградени на висок степен, како и прифаќањето на мислењата, предлозите на вработените од заедничките дискусии и во носењето на одлуки.⁶⁶ Ваквиот пристап на менаџирање со вработените го зголемува степенот на задоволство и мотивација на вработените, кои како резултат на тоа се лојални и ангажирани за поуспешно извршување на работите и зајакнување на организациската култура.

Менаџерите во никој случај не треба да ја игнорираат организациската култура, туку напротив треба да влијаат врз нејзиното создавање и одржување. Како еден од критичните фактори кој се јавува е степенот до кој организациската култура е центрирана околу менаџерите. Однесувањата кои ги поттикнуваат менаџерите ги обликуваат постапките на вработените, кои ги следат овие однесувања и ги прифаќаат како нешто што е важно во организацијата. Токму затоа организациската култура постојано треба да се развива и прилагодува на различностите и да ги стимулира елементите со кои се зголемува мотивацијата и задоволството од работата кај вработените.

За значењето на организациската култура постојат голем број книги и истражувања кои ја нагласуваат нејзината важност и позитивно влијание врз задоволството на вработените и на деловните перформанси на компаниите (Lund, 2003; Spector, 1997; Meyer et al., 2002; Sempane, Rieger, Roodt, 2002; Fargher et al., 2008; Lee, Chang, 2008). Истражувањата покажале дека компаниите во кои вработените се мотивирани да извршуваат работни задачи повеќе од предвидените, и кои се

⁶⁶ Мицески, Т. (2010) Менаџмент, Економски факултет - УГД, Штип, стр. 201

поистоветуваат со вредностите и мисијата на компанијата, остваруваат поголем успех на глобалниот пазар (Robins, Coulter, 2005).

Една од главните карактеристики на организациската култура е дека во многу компании, голем дел од вработените дури и вработени од средниот и високиот менаџмент, не се свесни за тоа каква е организациската култура во самата компанија, ниту каков имиџ има изградено истата на пазарот. Културата не е единствениот фактор кој влијае на однесувањето на луѓето. Иако димензијата на културата може да биде утврдена и на национално и на организациско ниво, не мора да значи дека ќе биде рефлектирана во однесувањето на секој поединец/припадник на таа култура (Hofstede, 1991). Со други зборови, анализата на националната култура ја одредува основната културна ориентација на припадникот на одредена нација од која потекнува, но не ги предвидува сите индивидуални однесувања.

Герт Хофстед (Geert Hofstede) е еден од научниците кој има најголем придонес во истражувањето на националната култура и чии резултати за првпат се објавени во неговото дело "Cultures Consequences" (1980)⁶⁷. Хофстед е уште познат како научник кој ја ставил организациската култура на мапа⁶⁸. Во неговото истражување биле опфатени повеќе од 116.000 вработени во мултинационалната компанија IBM, и спроведен е во филијали во 40 различни земји. Основната цел на ова истражување била да се одредат доминантните димензии на националната култура и нивното влијание врз работењето на компаниите, што несомнено води кон поврзаност со организациската култура. Според одредени автори ова истражување има недостаток затоа што е спроведено само на една компанија и постои сомневање во веродостојноста на податоците. Сепак, ова истражување претставува едно од најобемните и најдетални истражувања во областа на националната култура и е основа за појава на дисциплината "Меѓукултурен менаџмент" (Cross Culture Management)⁶⁹. Оваа дисциплина го проучува однесувањето на вработените во различни компании низ целиот свет и нуди практики за правилно и полесно прилагодување на вработените во различни култури.

⁶⁷ http://geert-hofstede.com/tl_files/art%20organisational%20culture%20perspective.pdf

⁶⁸ <http://www.economist.com/node/12669307>

⁶⁹ http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_6_Special_Issue_March_2012/13.pdf

МЕТОД НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Низ историјата, како и во денешни услови силната организациската култура се покажува како клучна предност за развој и успешно работење на една организација. Влијанието кое културата го има е непроценливо и поради тоа треба да се обрне големо внимание во нејзино правилно применување. Тоа го покажува и фактот што сите успешни корпорации имаат изградено посебни системи на раководење и одржување на организациската култура.

Организациската култура претставува потреба на секоја организација и влијае на сите вработени и врз степенот на задоволство од работата. Од тоа произлегува и оправданоста на ова истражување, да покаже дали организациската култура како систем на вредности, верувања и правила на однесување е значајна за целокупното работење на вработените и менаџерите и за задоволството на вработените.

Во трудот е направен осврт на странските директни инвестиции. Несомнено, странските директни инвестиции наметнуваат различна организациска култура и затоа е многу значајно да се нагласи важноста која истата ја има врз работењето и задоволството на вработените.

Истражувањето за организациската култура се потпира на научно-теоретски елаборирања и емпириски сознанија.

Во делот на научно теоретските елаборирања се опфатени содржини поврзани со поимот, дефиницијата, елементите на организациската култура, факторите и нивното влијание врз работењето. Вработените се клучната алка во сите компании, и поголемиот степен на задоволство од работата води кон поголем успех и подобри деловни резултати на компанијата. Во однос на теоретските елаборирања исто така е даден осврт и на улогата и значењето на организациската култура, како и улогата на менаџерите во креирањето на културата и важноста за постојано унапредување и прилагодување на глобалните трендови.

Покрај научно-теоретските проучувања, предметот на истражувањето го опфаќа и осознавањето на организациската култура во компанијата со странска директна инвестиција во Република Македонија - "КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС", и како истата се одразува на задоволството на вработените и нивната ефикасност.

Истражувањето е спроведено со вработени во Тимот за поддршка на продажба во рамките на КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС, кој се состои од вкупно 68 вработени во четири различни земји (Македонија, Германија, Финска и Англија). Со истражувањето се опфатени менаџерите и вработените, и истото е извршено преку претходно подготвени инструменти.

Соодветни заклучни согледувања се изложени врз основа на добиените податоци, нивната обработка, анализа и синтетизирање.

2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основната цел на ова истражување е да се проверат придобивките од воспоставување на силна и флексибилна организациска култура за задоволството на вработените. Организациската култура има големо влијание врз ефикасноста во извршувањето на работните обврски, мотивацијата и задоволство на вработените во сите видови на организации на меѓународниот пазар, вклучувајќи ги и странските директни инвестиции. Силната организациска култура е карактеристика на успешните, конкурентни компании и води кон подобри перформанси и деловни резултати.

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

За остварување на поставената цел, дефинирани се следниве задачи:

- Да се истражи поврзаноста меѓу димензиите на организациската култура и задоволството на вработените;
- Да се испитаат ставовите и мислењата на вработените за влијанието на организациската култура врз нивните резултати од работењето;

Сознанија за актуелната организациска култура треба да придонесат за подобрување на раководењето, за подобри и поефективни комуникациски односи, за поголема ефикасност и задоволство во работењето на вработените.

4. ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ

ГЛАВНА ХИПОТЕЗА:

Постои поврзаност на димензиите на организациската култура со задоволството од работа.

ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ:

1. Постои поврзаност на избегнувањето на неизвесноста и задоволството од работа.
2. Постои поврзаност на ориентацијата кон иднината и задоволството од работа.
3. Постои поврзаност на дистанца од моќта и задоволството од работа.
4. Постои поврзаност на колективизмот 1 (институционалниот колективизам) и задоволството од работа.
5. Постои поврзаност на ориентацијата кон луѓето и задоволството од работа.
6. Постои поврзаност на ориентацијата кон перформансите и задоволството од работа.
7. Постои поврзаност на колективизмот 2 (колективизмот во групата) и задоволството од работа.
8. Постои поврзаност на родовата еднаквост и задоволството од работа.
9. Постои поврзаност на асертивноста и задоволството од работа.

5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Главни варијабли во истражувањето се: организациска култура и задоволство од работата.

Варијаблата *органizaциска култура* е сложен конструкт во кој се вклучени димензиите:

1. Избегнување на неизвесноста
2. Ориентација кон иднината
3. Дистанца од моќта
4. Колективизам 1 (институционален колективизам)
5. Ориентација кон луѓето
6. Ориентација кон перформансите

7. Колективизам 2 (колективизам во групата)
8. Родова еднаквост
9. Асертивност

Втората варијабла е *задоволство од работата*. Во варијаблата задоволство работата, која е сложен конструкт, се вклучени следните димензии:

1. Плата
2. Напредување
3. Контрола
4. Бенефиции
5. Наградување
6. Оперативни процедури
7. Соработници
8. Природа на работата
9. Комуникација

6. МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ

За остварување на поставените цели, во истражувањето се применети општите научни методи, како што се аналитичко - синтетичкиот, хипотетичко – дедуктивниот и компаративниот метод.

Во истражувањето е применет **прашалникот Алфа** од истражувачкиот проект-GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project). Прашалникот Алфа се состои од прашања кои се однесуваат на организациската култура, и истиот е поделен во два дела. Првиот дел се однесува на “актуелната организациска култура” и содржи 34 прашања, додека вториот дел се однесува на “посакуваната организациска култура” и содржи 41 прашање. Во овој труд се анализира поврзаноста на “актуелната организациска култура“ со задоволството на вработените, додека резултатите од “посакуваната организациска култура” се користат само за да се направи компарација помеѓу “актуелната” и “посакуваната организациска култура”. Се користи Ликертова скала на 7 степени за мерење на деветте димензии на организациската култура: *избегнување на неизвесноста, ориентација кон иднината, дистанца од моќта, колективизам 1, ориентација кон луѓето, ориентација кон перформансите, колективизам 2, родова*

еднаквост и *асертивност*. За пресметување на резултатите се користи GLOBE Syntax.⁷⁰

Првата димензија се однесува на *избегнување на неизвесноста* односно степенот до кој вработените настојуваат да ја избегнат неизвесноста во работењето, почитувајќи ги формалните процедури и правила. Оваа димензија вклучува вкупно три прашања од прашалникот Алфа (прашање број 1, 16 и 19).

Ориентација кон иднината е втората димензија која го мери степенот до кој вработените се ориентирани кон иднината во насока на долгорочно планирање, доквалификација и инвестирање во иднината. Вклучува вкупно три прашања од прашалникот Алфа (прашање број 3, 4 и 8).

Дистанца од моќта го покажува степенот до кој вработените го прифаќаат авторитетот, статусните привилегии и се сложуваат дека моќта треба да биде концертирана на повисоките нивоа во организацијата. Исто така вклучува вкупно три прашања од прашалникот Алфа (прашање број 5, 13, 25).

Колективизам 1 (Институционален колективизам) е степенот до кој организацијата ја поддржува и наградува лојалноста на вработените и колективниот придонес кон организацијата. Вклучува вкупно три прашања од прашалникот Алфа (прашање број 7, 12, 30).

Ориентација кон луѓето е степенот до кој организацијата ги охрабрува и наградува вработените кои се однесуваат фер, пријателски, љубезно и даваат поддршка на другите вработени. Оваа димензија вклучува вкупно четири прашања од прашалникот Алфа (прашање број 9, 21, 24, 29).

Ориентација кон перформансите е степенот до кој организацијата ги охрабрува иновациите, високите стандарди, подобрување на перформансите и ефикасноста. Оваа димензија вклучува вкупно четири прашања од прашалникот Алфа (прашање број 15, 18, 20, 27).

Колективизам 2 го покажува степенот до кој вработените се поврзуваат со организацијата, изразуваат гордост, лојалност и работат за доброто на организацијата. Оваа димензија вклучува вкупно пет прашања од прашалникот Алфа (прашање број 11, 23, 26, 28, 33).

⁷⁰ https://hangeslab.files.wordpress.com/2016/06/syntax_for_globe_leadership_and_culture_scales.pdf

Родова еднаквост е степенот до кој организацијата ги намалува половите разлики и ја промовира родовата рамноправност. Оваа димензија вклучува вкупно три прашања од прашалникот Алфа (прашање број 17, 22, 34).

Асертивност е степенот до вработените се однесуваат асертивно, се обидуваат да имаат контрола над другите, комуницираат директно и агресивно. Оваа димензија вклучува вкупно четири прашања од прашалникот Алфа (прашање број 2, 6, 10, 14).

Како инструмент за мерење на задоволството од работата е применет **прашалник за мерење на задоволството на вработените** (Job satisfaction survey -JSS, Spector, P. E.,1994). Овој прашалник содржи 36 ајтеми кои се вреднуваат од 1 до 6 според Ликертовата скала и девет димензии кои ги проценуваат ставовите на вработените во однос на работата: *плата, напредување, контрола, бенефиции, наградување, оперативни процедури, соработници, природата на работата и комуникацијата* (Spector, 1985).

Прва од димензиите на задоволство од работата е *платата* како значаен финансиски фактор. Платата треба да ги задоволува потребите на вработените, што придонесува вработените да се ангажираат повеќе во секој аспект на работењето. Оваа димензија вклучува вкупно четири прашања од JSS прашалникот (прашање број 1, 10, 19, 28).

Напредувањето е следната димензија на задоволството од работата која ги покажува можностите за фер напредување и промоција на трудот на вработените. Вклучува вкупно четири прашања од JSS прашалникот (прашање број 2, 11, 20, 33).

Контролата е степенот до кој вработените имаат надзор од своите менаџери и однос на фер и добра меѓусебна соработка. Оваа димензија вклучува вкупно четири прашања од JSS прашалникот (прашање број 3, 12, 21, 30).

Бенефиции како димензија на задоволството од работата го мери степенот до кој вработените се наградувани со посебни привилегии како: исплаќање на годишни бонуси, доделување на слободни денови и останати бенефиции. Оваа димензија вклучува вкупно четири прашања од JSS прашалникот (прашање број 4, 13, 22, 29).

Наградувањето е степенот до кој организацијата ги наградува или им дава јавни признанија на вработените за добро извршената работа. Вклучува вкупно четири прашања од JSS прашалникот (прашање број 5, 14, 23, 32).

Оперативни процедури е степенот до кој организацијата воспоставува правила и процедури кои вработените треба да ги следат во извршувањето на своите задачи. Оваа

димензија вклучува вкупно четири прашања од JSS прашалникот (прашање број 6, 15, 24, 31).

Соработниците како димензија го одредува степенот на тимска работа, меѓусебна соработка, взаемно почитување и помагање во работата. Оваа димензија вклучува вкупно четири прашања од JSS прашалникот (прашање број 7, 16, 25, 34).

Природата на работата го покажува степенот на задоволство од работните задачи кои ги извршуваат вработените со јасни и прецизно формулирани инструкции. Оваа димензија вклучува вкупно четири прашања од JSS прашалникот (прашање број 8, 17, 27, 35).

Комуникацијата е основата при интеракцијата меѓу вработените и го покажува степенот до кој организацијата јасно и навремено ги пренесува информациите до сите вработени. Ефикасната комуникација е клучна за успешно работење. Вклучува вкупно четири прашања од JSS прашалникот (прашање број 9, 18, 26, 36).

Прашалниците со понудени одговори се прикажани во прилог.

Податоците се обработуваат соодветно со математички и статистички постапки со помош на статистички софтвер IBM SPSS. За статистичка обработка на податоци се користат постапки од дескриптивна и инференцијална статистика.

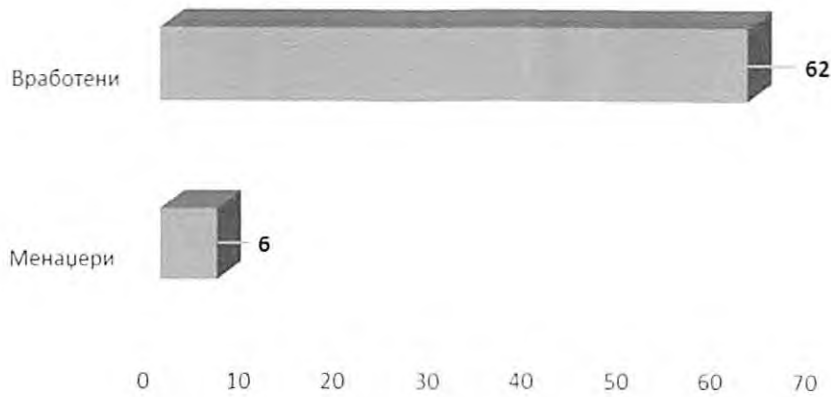
7. ПРИМЕРОК

Популацијата во истражувањето ја сочинуваат вработени и менаџери во рамките на КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС во тимот на поддршка за продажба.

Во истражувачкиот примерок се опфатени 62 вработени, 6 менаџери, односно вкупно 68 испитаници во четири различни земји (Македонија (30), Германија (13), Финска (15) и Англија (10)). Истражувањето е реализирано во периодот октомври - ноември, 2016 година. Анкетата беше спроведена анонимно и по електронски пат. За реализација на истражувањето во КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС беа испратени вкупно 68 анкетни прашалници, вклучувајќи ги менаџерите и вработените во тимот на поддршка за продажба.

По реализацијата на анкетата, вкупно одговорени прашалници се 68, што имплицира на одзив од 100%. (графикон 1).

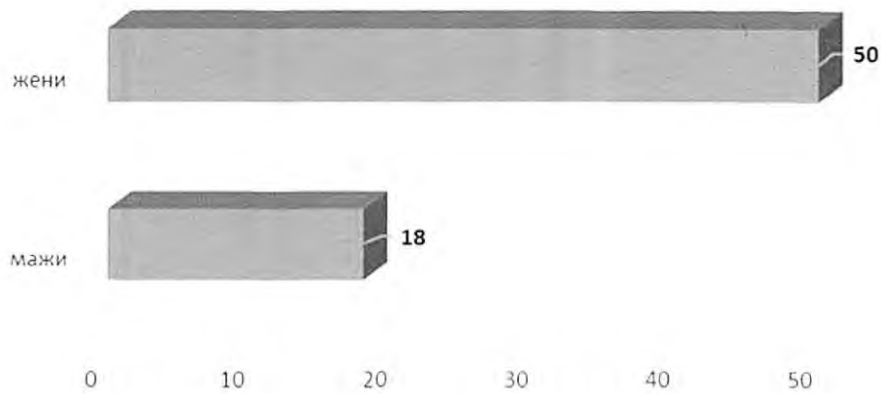
Број на испитаници



Графикон 1: Структура на испитаниците според работното место

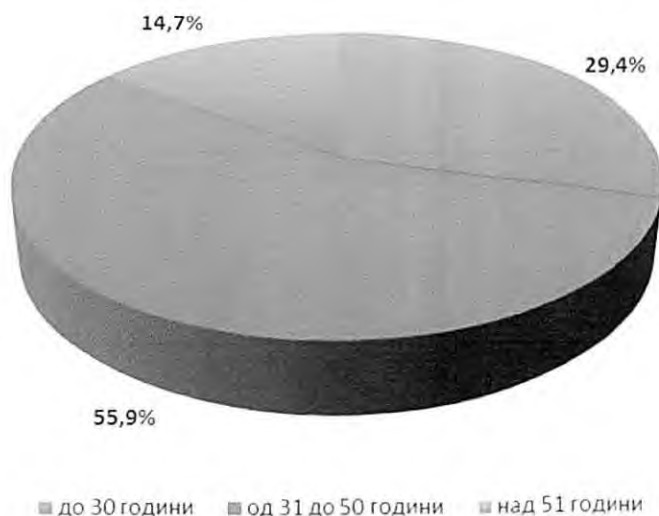
Во однос на половата застапеност беа опфатени 50 вработени од женскиот и 18 од машкиот пол (графикон 2).

Број на испитаници



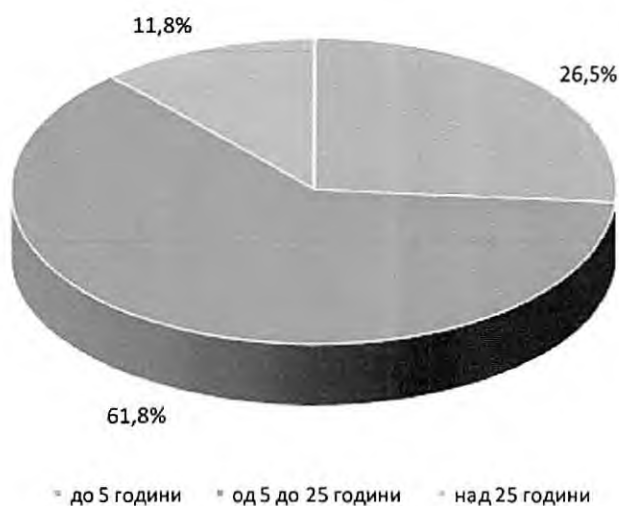
Графикон 2: Број на испитаниците според полот

Во однос на старосната застапеност при анкетирањето беа опфатени 20 вработени со возраст до 30 години, 38 вработени со возраст од 31 до 50, а со над 51 години се 10 вработени (графикон 3).



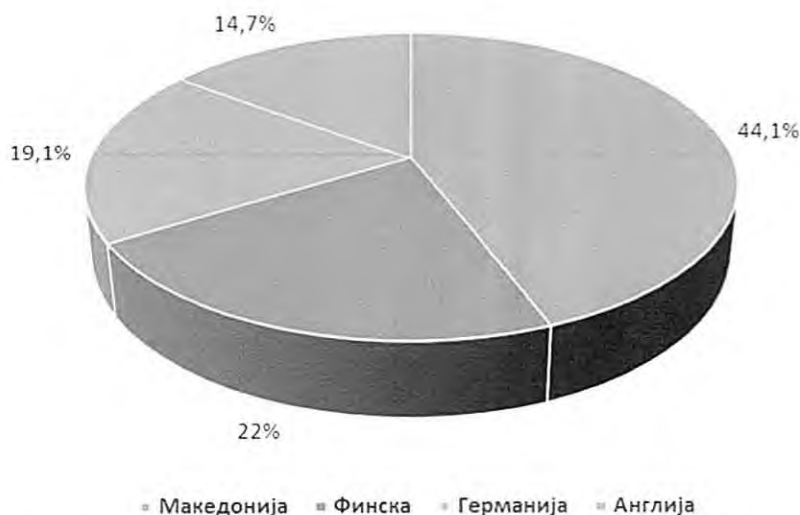
Графикон 3: Структура на испитаниците според возраста

Во однос на работниот стаж, до 5 години работен стаж се 18 вработени, од 5 до 25 години 42 вработени, а останатите 8 вработени се со работен стаж од над 25 години (графикон 4).



Графикон 4: Структура на испитаниците според работниот стаж

Според географската локација при анкетирањето беа опфатени 30 вработени од Македонија, 15 вработени од Финска, 13 вработени од Германија и 10 вработени од Англија (графикон 5).



Графикон 5: Структура на испитаниците според географската локација

РЕЗУЛТАТИ

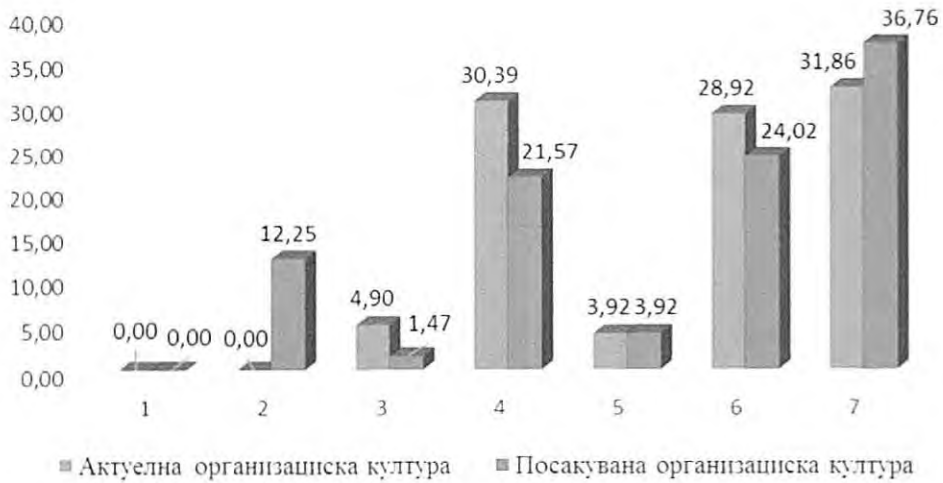
Резултатите добиени од анкетните прашалници се прикажани табеларно и графички. Применети се постапки од дескриптивната и инференцијалната статистика со цел да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување.

1. Резултати од дескриптивна статистика

Резултати за актуелната и посакуваната организациска култура

Резултатите од анализата на актуелната организациска култура во КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС и посакуваната организациска култура, за сите 9 димензии се прикажани графички врз основа на одговорите добиени на Ликертова скала со 7 степени (1- многу не се согласувам; 7- многу се согласувам).

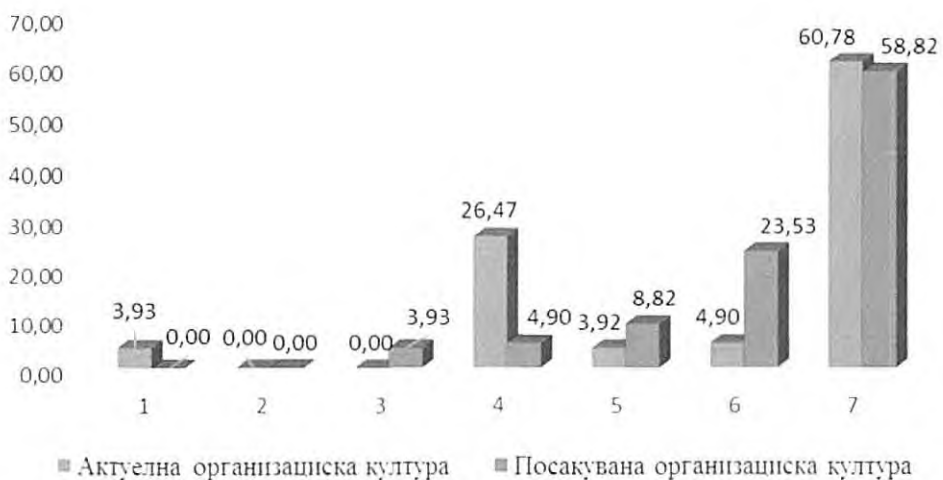
Избегнување на неизвесноста



Графикон 6. Актуелна и посакувана организациска култура во однос на избегнувањето на неизвесноста

Од аспект на актуелната организациска култура најголем процент од вработените имаат висок степен на согласност во однос на избегнувањето на неизвесноста (31,86%). Во однос на посакуваната култура, исто така постои најголем степен на согласност на вработените (36,76%).

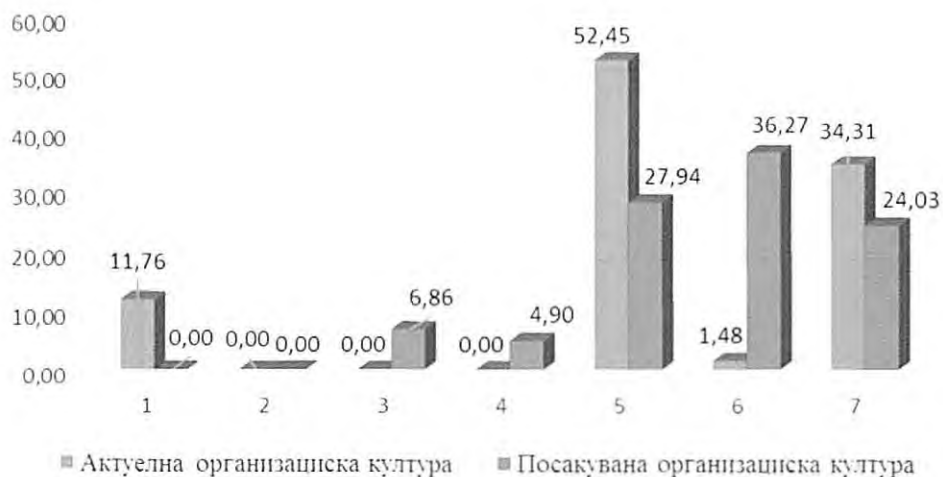
Ориентација кон иднината



Графикон 7. Актуелна и посакувана организациска култура во однос на ориентација кон иднината

Во однос на ориентација кон иднината, и од аспект на актуелната и посакуваната култура, вработените имаат висок степен на согласност (60,78% за актуелната и 58,82% за посакуваната култура).

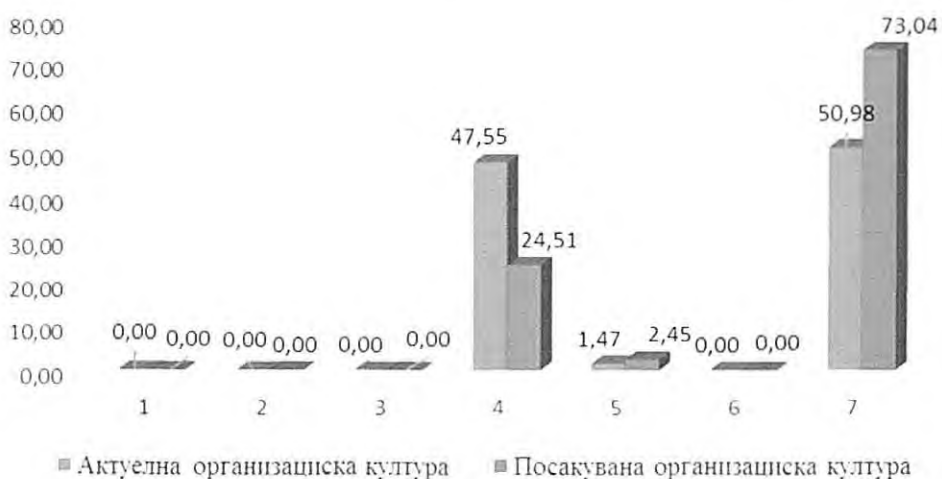
Дистанца од моќта



Графикон 8. Актуелна и посакувана организациска култура во однос на дистанцата од моќта

Според актуелната култура највисок процент на вработени делумно се согласуваат со дистанцата од моќта (52,45%). Во однос на посакуваната организациска култура 36,27% од вработените се согласуваат со дистанца на моќта.

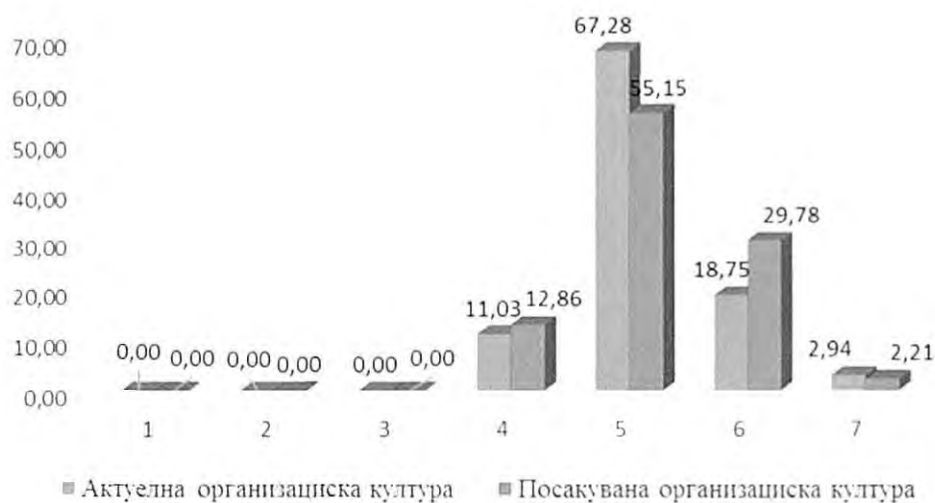
Колективизам 1 (институционален колективизам)



Графикон 9. Колективизам 1 (институционален колективизам)

Во однос на институционалниот колективизам, и од аспект на актуелната и посакуваната култура, вработените имаат висок степен на согласност (50,98% за актуелната и 73,04% за посакуваната култура).

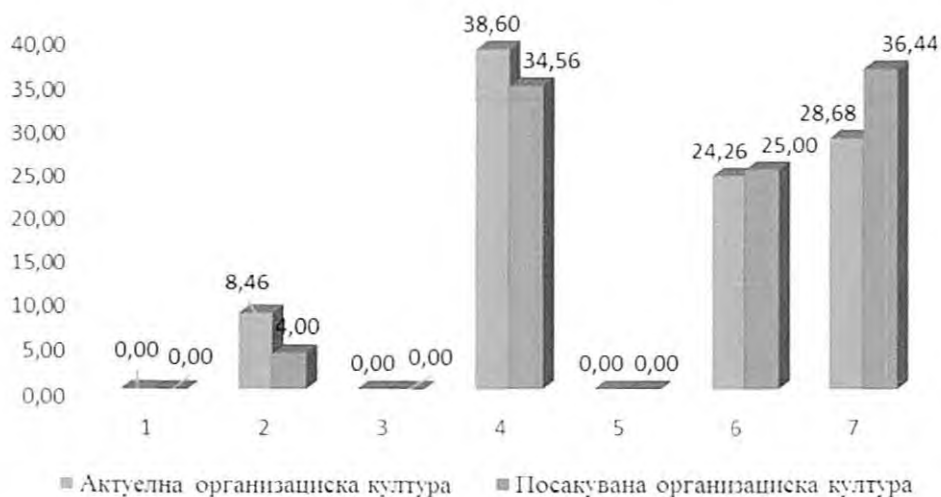
Ориентација кон луѓето



Графикон 10. Актуелна и посакувана организациона култура во однос на ориентацијата кон луѓето

Во однос на ориентација кон луѓето и од аспект на актуелната и посакуваната култура, вработените делумно се согласуваат (67,28% за актуелната и 55,15% за посакуваната култура).

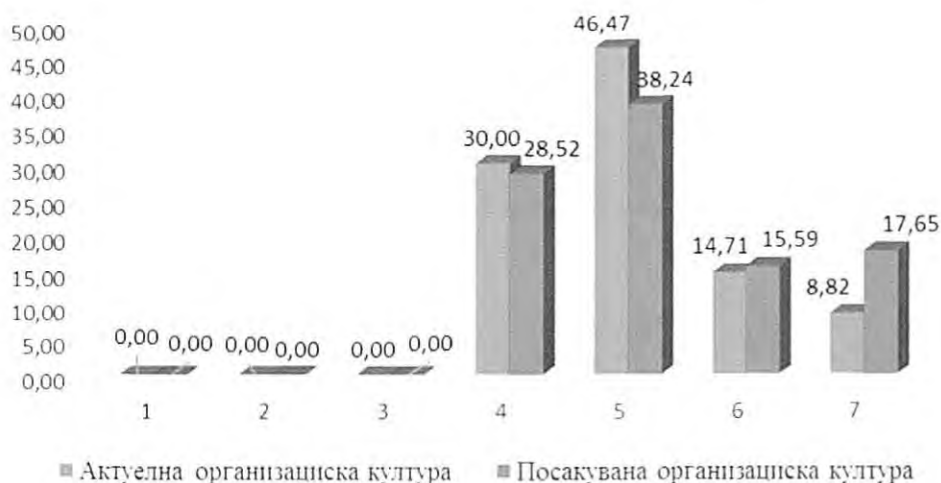
Ориентација кон перформансите



Графикон 11. Актуелна и посакувана организациона култура во однос на ориентација кон перформансите

Според актуелната организациска култура, највисок процент на вработени се неутрални во однос на ориентацијата кон перформансите (38,60%). Во однос на посакуваната култура 36,44% од вработените многу се согласуваат со ориентација кон перформансите.

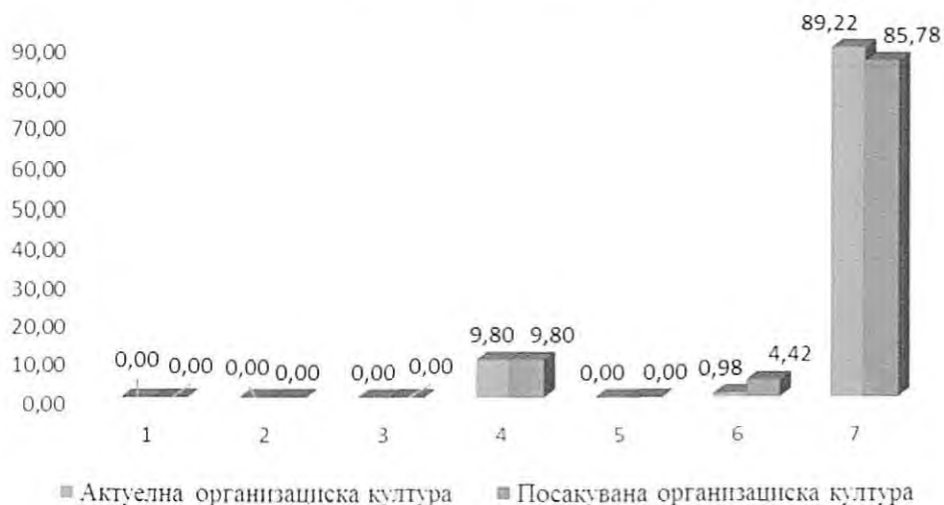
Колективизам 2 (коллективизам во групата)



Графикон 12. Актуелна и посакувана организациска култура во однос на коллективизам 2 (коллективизам во групата)

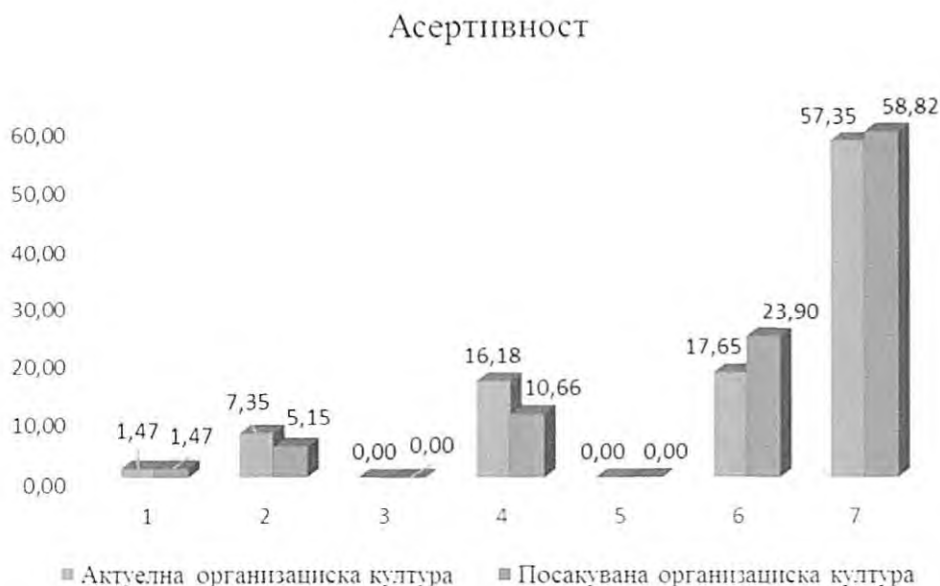
Во однос на коллективизмот во групата и од аспект на актуелната и посакуваната култура, вработените делумно се согласуваат (46,47% за актуелната и 38,24% за посакуваната организациска култура).

Родова еднаквост



Графикон 13. Актуелна и посакувана организациска култура во однос на родовата еднаквост

Во однос на родовата еднаквост, и од аспект на актуелната и посакуваната култура, вработените имаат висок степен на согласност (89,22 % за актуелната и 85,78% за посакуваната култура).



Графикон 14. Актуелна и посакувана организациска култура во однос на асертивноста

Во однос на асертивноста, и од аспект на актуелната и посакуваната култура највисок процент од вработените имаат висок степен на согласност (57,35% за актуелната и 58,82% за посакуваната култура).

Она што можевме да се забележи за организациската култура во однос на сите нејзини аспекти е дека нема големи отстапувања помеѓу актуелната и посакуваната организациска култура. Овие наоди укажуваат дека КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС е компанија која има изградено и одржува силна организациска култура.

Резултати за задоволството од работата

Резултатите добиени од прашалникот за мерење на задоволството на вработените (Job satisfaction survey -JSS, Spector, P. E.,1994) се претставени подолу (табела 2 и графикон 15).

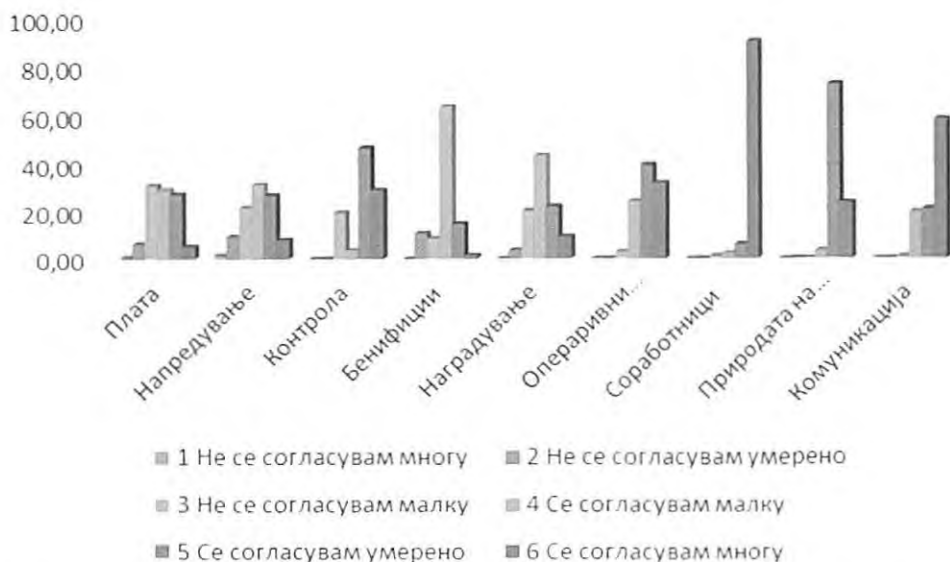
Табела 2. Резултати од прашалникот за мерење на задоволството на вработените

Димензии	Негативен став				Позитивен став			
	1	2	3	вкупно	4	5	6	вкупно
Плата	0,37	6,25	31,25	37,87	29,41	27,57	5,15	62,13
Напредување	1,47	9,56	22,06	33,09	31,62	27,21	8,09	66,92
Контрола	0	0	19,85	19,85	3,68	47,06	29,41	80,15
Бенефиции	0	11,03	8,82	19,85	63,6	15,07	1,48	80,15
Наградување	0	3,68	20,59	24,27	43,75	22,43	9,56	75,74
Оперативни процедури	0	0	2,94	2,94	24,63	40,07	32,35	97,05
Соработници	0	0	1,1	1,1	2,21	6,25	90,44	98,9
Природата на работата	0	0	0	0	3,31	72,79	23,9	100
Комуникација	0	0	0,74	0,74	19,85	20,96	58,46	99,27

*изразени во проценти

Во однос на негативниот став кон димензиите од задоволството на работа, евидентно е дека најголем процент од вработените (37,87%) имаат негативен став кон платата. Ниту еден вработен нема негативен став кон природата на работата (0%). Исто така, занемарлив е и процентот на вработените (0,74%) кои имаат негативен став кон комуникацијата и (1,1%) кон соработниците.

Општ е впечатокот дека поголемиот процент од вработените имаат поизразен позитивен став кон сите димензии од задоволството од работа. Сите вработени (100%) имаат позитивен став кон природата на работата. Од сите аспекти на задоволството на работа најмал процент од вработените (62,13%) имаат позитивен став кон платата. Висок позитивен став вработените имаат кон комуникацијата (99,27), соработниците (98,9%) и кон оперативните процедури (97,05%).



Графикон 15. Резултати од прашалникот за мерење на задоволството на вработените

Од добиените резултати можеме да видиме кои се ставовите на вработените, вклучувајќи ги и менаџерите во однос на деветте димензии: плата, напредување, контрола, бенефиции, наградување, оперативни процедури, соработници, природата на работата и комуникацијата.

Во однос на првата димензија - **плата** негативен став имаат 37,87%, а позитивен 62,13%. Иако поголем процент на вработените имаат позитивен став, сепак негативниот став со 37,87% е најголем од оваа група. Ова ни укажува на потреба од подобрување на оваа димензија во рамките на организацијата. Платата не е единствениот, но сепак е многу значаен услов за задоволство од работата. Платата треба да претставува соодветен надоместок на потрошеното време и вештини на секој вработен.

Во однос на втората димензија - **напредување** негативен став имаат 33,09%, а позитивен 66,92%. И во овој случај вработените имаат поголем позитивен став, но негативниот став со 33,09% исто укажува на простор за креирање на повеќе еднакви можности за напредување за сите вработени.

За димензијата – **контрола** негативен став имаат 19,85%, а позитивен 85,15%. Најголем процент од вработените се задоволни од односите со своите менаџери и сметаат дека имаат фер и еднаков третман.

Следната димензија – **бенефиции** негативен став имаат 19,85%, а позитивен 85,15%. Вработените се задоволни од постоење на систем на доделување на бенефиции (исплаќање на годишни и месечни бонуси, работа од дома и останати бенефиции).

Во однос на петтата димензија – **наградување** негативен став имаат 24,27%, а позитивен 75,74%. Поголем процент од вработените се задоволни од системот за наградување, односно од парични награди или признанија за добро постигнати резултати.

За димензијата - **оперативни процедури** негативен став имаат 2,94%, а позитивен 97,05%. Ова укажува на постоење на јасни, прецизни, добро формулирани правила за работа кои го олеснуваат извршувањето на работните задачи.

Во однос на димензијата - **соработници** негативен став имаат 1,1% а позитивен 98,9%. Вработените имаат силна поврзаност со колегите и тимска работа која има клучна улога во поврзувањето на различните перформанси, знаења и вештини од сите вработени во тимот и гарантира успех на една организација..

За следната димензија – **природата на работата** вработените имаат 100% позитивен став. Оваа димензија е најсилна, што ни укажува на тоа дека вработените сакаат да ги извршуваат и се задоволни од своите работни задачи, имаат висок степен на чувство дека нивната работа е корисна и придонесуваат за поголем успех на целата организација.

Последна од димензиите – **комуникација** негативен став имаат 0,74%, а позитивен 99,27%. Вработените ги почитуваат позитивните и пријателски комуникациски односи, слободната размена на идеи и почитување на различното мислење и навремено информирање за случувањата во организацијата. Вработените се залагаат за транспарентна, навремена и недвосмислена комуникација.

Од горе приложеното можеме да заклучиме дека вработените во КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС имаат висок степен на задоволство од работата во сите девет димензии, но организацијата мора постојано да работи на подобрување, одржување и креирање на уште подобри услови за работа за сите вработени.

Од постапките на дескриптивната статистика добиени се наоди за: аритметичката средина, која претставува еден од основните параметри на распоредот на фреквенциите, стандардната девијација, скјунес и куртозис. Овие наоди се прикажани табеларно (табела 3) и графички преку хистограми во прилог.

Табела 3. Податоци од дескриптивната статистика (M, SD, скјунес и куртозис) за задоволство од работата и организациска култура

Варијабла	Добиена M	Теориска M	SD	Скјунес	Стандардна грешка на скјунес	Куртозис	Стандардна грешка на куртозис
Задоволство од работата	131.63	126	53.92	-0.28	0.29	-1.07	0.57
Избегнување на неизвесноста	12.44	12	3.99	0.05	0.29	-0.68	0.57
Ориентација кон иднината	12.81	12	4.09	0.10	0.29	-0.71	0.57
Дистанца од моќта	12.56	12	3.76	0.43	0.29	-0.64	0.57
Институционален колективизам	12.84	12	3.94	0.19	0.29	-0.69	0.57
Ориентација кон луѓето	13.87	16	5.11	0.47	0.29	0.34	0.57
Ориентација кон перформансите	14.72	16	5.16	0.41	0.29	-0.01	0.57
Колективизам во групата	19.84	20	7.02	0.03	0.29	-0.53	0.57
Родова еднаквост	13.87	12	3.54	-0.03	0.29	-0.28	0.57
Асертивност	15.60	16	4.37	-0.15	0.29	0.67	0.57

Врз основа на податоците во Табела 3 може да се заклучи дека добиената просечна вредност за задоволство од работата ($M = 131.63$) е поголема од теориската ($M = 126$). Значи, вработените што го сочинуваат примерокот покажуваат задоволство од работата кое е благо над просечната вредност.

Што се однесува до димензиите од организациската култура тие се нешто повисоки во однос на просечните теориски вредности во следните димензии:

- избегнување на неизвесноста ($M = 12.44$, во споредба со $M = 12$);

- ориентација кон иднината ($M = 12.81$, во споредба со $M = 12$);
- дистанца од моќта ($M = 12.56$, во споредба со $M = 12$);
- институционален колективизам ($M = 12.84$, во споредба со $M = 12$);
- родова еднаквост ($M = 13.85$, во споредба со $M = 12$).

Димензии од организациската култура кои се со нешто пониски вредности од просечните теориски вредности се:

- ориентација кон луѓето ($M = 13.87$, во споредба со $M = 16$);
- ориентација кон перформансите ($M = 14.72$, во споредба со $M = 16$);
- колективизам во групата ($M = 19.84$, во споредба со $M = 20$);
- асертивност ($M = 15.60$, во споредба со $M = 16$).

Од вредностите прикажани во Табела 3 евидентно е дека хетерогеноста на групата во однос на задоволството од работата е голема ($SD = 53.92$). Значи, во примерокот има вработени кои се многу задоволни од работата но, и вработени кои не се задоволни од неа.

2. Резултати од инференцијалната статистика

За тестирање на нултата хипотеза, во контекст на сите истражувачки хипотези, применета е корелациска анализа. Како што може да се види од табела 3 и хистограмите во прилог, ниту една варијабла не отстапува значајно од нормалната дистрибуција. Оттука, нултата хипотеза е проверена со примена на Пирсонов коефициент на корелација.

За проверка на посебните хипотези исто така е применет Пирсоновиот коефициент на корелација.

Табела 4. Корелација меѓу избегнувањето на неизвесноста и задоволството од работа

		Задоволство од работата	Избегнување на неизвесноста
Задоволство од работата	Pearson Correlation	1	,580**
	Sig. (2-tailed)		,000
Избегнување на неизвесноста	Pearson Correlation	,580**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

** Корелацијата е значајна на ниво 0.01

Податоците во табела 4, ја потврдуваат Хипотезата 1: *Постои поврзаност на избегнувањето на неизвесноста и задоволството од работа*, односно со зголемувањето на избегнувањето на неизвесноста е следено зголемување на задоволството од работа ($r = ,580$, $p < 0.01$). Вработените избегнуваат неизвесност, ризик, нови и непознати околности, додека преферираат планирање, конзистентност, раководејќи се од утврдени социјални норми и ритуали што придонесуваат да се чувствуваат посигурно на работно место. Многу истражувања покажале дека висок степен на избегнување на неизвесноста е карактеристичен за организациите во земјите во развој.

Табела 5. Корелација меѓу ориентацијата кон иднина и задоволството од работа

		Задоволство од работата	Ориентација кон иднината
Задоволство од работата	Pearson Correlation	1	,428**
	Sig. (2-tailed)		,000
Ориентација кон иднината	Pearson Correlation	,428**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

** Корелацијата е значајна на ниво 0.01

Податоците во табела 5, ја потврдуваат Хипотезата 2: *Постои поврзаност на ориентација кон иднината и задоволството од работа*, односно зголемувањето на ориентацијата кон иднината е следено со зголемување на задоволството од работата ($r = ,428$, $p < 0.01$). Вработените се ориентирани кон планирање и инвестирање во иднината, следење на трендовите што е предуслов за постигнување на глобална конкурентност на организацијата.

Табела 6. Корелација меѓу дистанцата од моќ и задоволство од работата

		Задоволство од работата	Дистанца од моќта
Задоволство од работата	Pearson Correlation	1	-,355)**
	Sig. (2-tailed)		,003
Дистанца од моќта	Pearson Correlation	-,355)**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	

** Корелацијата е значајна на ниво 0.01

Податоците во табела 6, ја потврдуваат Хипотезата 3: *Постои поврзаност на дистанцата од моќ и задоволството од работа*, односно намалувањето на дистанцата од моќ е следено со зголемување на задоволството од работата ($r=-,355$, $p<0.01$). Вработените преферираат моќта да биде децентрализирана и да учествуваат во процесот на одлучување и поттикнуваат градење на организациона структура со помалку крути и неформални модели на однесување.

Табела 7. Корелација меѓу колективизам 1 и задоволство од работата

		Задоволство од работата	Колективизам 1
Задоволство од работата	Pearson Correlation	1	,309*
	Sig. (2-tailed)		,010
Колективизам 1	Pearson Correlation	,309*	1
	Sig. (2-tailed)	,010	

* Корелацијата е значајна на ниво 0.05

Податоците во табела 7, ја потврдуваат Хипотезата 4: *Постои поврзаност на колективизам 1 (индивидуалниот колективизам) и задоволството од работа*, односно зголемувањето на индивидуалниот колективизам е следено со зголемување на задоволството од работата ($r=,309$, $p<0.05$). Вработените веруваат дека личните цели треба да се подредени на заедничките цели и самата организација да биде дел од нивниот личен идентитет. Организацијата го охрабрува и наградува колективниот придонес на ресурсите и колективните акции.

Табела 8. Корелација меѓу ориентација кон луѓето и задоволство од работата

		Задоволство од работата	Ориентација кон луѓето
Задоволство од работата	Pearson Correlation	1	,418**
	Sig. (2-tailed)		,000
Ориентација кон луѓето	Pearson Correlation	,418**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

** Корелацијата е значајна на ниво 0.01

Податоците во табела 8, ја потврдуваат Хипотезата 5: *Постои поврзаност на ориентација кон луѓето и задоволството од работа*, односно зголемувањето на ориентацијата кон луѓето е следено со зголемување на задоволството од работата ($r=,418$, $p<0.01$). Вработените добиваат поддршка во извршувањето на своите задачи, се охрабруваат и наградуваат сите вработени кои поттикнуваат позитивно однесување, се однесуваат фер и коректно, пријателски и љубезно кон сите членови на организацијата.

Табела 9. Корелација меѓу ориентацијата кон перформанси и задоволството од работата

		Задоволство од работата	Ориентација кон перформансите
Задоволство од работата	Pearson Correlation	1	,361**
	Sig. (2-tailed)		,002
Ориентација кон перформансите	Pearson Correlation	,361**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	

** Корелацијата е значајна на ниво 0.01

Податоците во табела 9, ја потврдуваат Хипотезата 6: *Постои поврзаност на ориентација кон перформансите и задоволството од работа*, односно зголемувањето на ориентацијата кон перформансите е следено со зголемување на задоволството од работата ($r=,361$, $p<0.01$). Вработените исто така, се охрабруваат за постигнување на повисоки перформанси и поголем квалитет во работењето.

Табела 10. Корелација меѓу колективизмот 2 (колективизам во групата) и задоволството од работата

		Задоволство од работата	Колективизам 2
Задоволство од работата	Pearson Correlation	1	,367**
	Sig. (2-tailed)		,002
Колективизам 2	Pearson Correlation	,367**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	

** Корелацијата е значајна на ниво 0.01

Податоците во табела 10, ја потврдуваат Хипотезата 7: *Постои поврзаност на колективизам во групата и задоволството од работа*, односно со зголемувањето на колективизмот во групата е следено со зголемување на задоволството од работата ($r=,367$, $p<0.01$). Вработените се горди и лојални на организацијата и имаат одлична соработка меѓу тимовите во организацијата.

Табела 11. Корелација меѓу родовата еднаквост и задоволството од работата

		Задоволство од работата	Родова еднаквост
Задоволство од работата	Pearson Correlation	1	,247*
	Sig. (2-tailed)		,042
Родова еднаквост	Pearson Correlation	,247*	1
	Sig. (2-tailed)	,042	

* Корелацијата е значајна на ниво 0.05

Податоците во табела 11, ја потврдуваат Хипотезата 8: *Постои поврзаност на родовата еднаквост и задоволството од работа*, односно зголемувањето на родовата еднаквост е следено со зголемување на задоволството од работата ($r=,247$, $p<0.05$). Организацијата ги минимизира половите разлики и ги подржува различните идеи, предлози, унапредувања без разлика на полот.

Табела 12. Корелација меѓу асертивност и задоволство од работата

		Задоволство од работата	Асертивност
Задоволство од работата	Pearson Correlation	1	-,266)*
	Sig. (2-tailed)		,028
Асертивност	Pearson Correlation	-,266)*	1
	Sig. (2-tailed)	,028	

* Корелацијата е значајна на ниво 0.05

Податоците во табела 12, ја потврдуваат Хипотезата 9: *Постои поврзаност на асертивноста и задоволството од работа*, односно намалувањето на асертивноста е следено со зголемување на задоволството од работата ($r=-,266$, $p<0.05$). Организацијата не го охрабрува наметнувањето и агресивниот пристап од вработените, напротив преферираат хармонија во меѓусебните односи и ја истакнуваат лојалноста и солидарноста.

Горенаведените резултати од истражувањето одат во прилог на општата хипотеза. Односно, *постои поврзаност меѓу димензиите на организациската култура и задоволството од работа*. Најголема е поврзаноста на избегнувањето на неизвесноста со задоволството од работата ($r=,580$, $p<0.01$), а најмала со родовата еднаквост ($r=,247$, $p<0.05$), и асертивноста ($r=-,266$, $p<0.05$).

ДИСКУСИЈА

Истражувањето беше спроведено со цел да се провери дали постои поврзаност и да се согледаат придобивките од воспоставување на силна и флексибилна организациска култура врз задоволството на вработените. Во истражувањето беа вклучени 62 вработени, 6 менаџери од КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС, од тимот на поддршка за продажба, односно вкупно 68 испитаници во четири различни земји (Македонија, Германија, Финска и Англија).

Предмет на истражувањето беше организациската култура, нејзините карактеристики и влијанието врз задоволството на вработените во КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС, како претставник на странските директни инвестиции во Р.Македонија.

Во согласност со ваквата анализа на предметот на истражувањето, за задачи на истражувањето беа поставени следниве: да се истражи поврзаноста меѓу димензиите на организациската култура со задоволството на вработените и да се испитаат ставовите на вработените за влијанието на организациската култура врз нивното работење и степенот на задоволство од работата.

Од досегашните истражувања видовме дека КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС во рамките на тимот за поддршка на продажбата има изградено позитивна организациска култура, што придонесува и за висок степен на задоволство кај вработените, во сите сегменти, иако има простор за подобрување на неколку димензии (плата, напредување), кај кои има мал процент на негативен став кај вработените.

Главната хипотеза во истражувањето беше претпоставката дека **постои поврзаност меѓу димензиите на организациската култура и задоволството од работа.**

Со потврдувањето на посебните хипотези кои се однесуваат посебно на поврзаноста на секоја димензија од организациската култура и задоволството од работата, се потврдува и главната хипотеза.

Од Табела 4 може да се види дека *постои поврзаност на избегнувањето на неизвесноста и задоволството од работата* ($r = .580, p < 0.01$) со што **првата посебна хипотеза се потврди**. Добиените резултати покажуваат дека вработените избегнуваат неизвесност и сакаат сигурност, се придржуваат кон воспоставените правила и процедури, избегнуваат конфликти и флукуацијата на вработените е многу мала.

Резултатите од ова истражување кореспондираат и со резултати од други истражувања. На пример, Хофстед, Г. (Hofstede, G., 2001) во едно од своите истражувања заклучил дека индексот на избегнување на неизвесноста е многу висок за поранешните југословенски држави, што делумно може да се објасни со фактот дека долг период во социјалистичкото уредување речиси сите аспекти на задоволството од работа биле предвидливи (плата, унапредување,,). Во Р. Македонија, како дел од поранешна Југославија вработените и менаџерите сеуште не се подготвени да прифатат понизок степен на избегнување на неизвесноста, како дел од организациската култура.

Голем број на психолози (Budner, 1962; Frenkel-Brunswik, 1949), економисти (Einhorn & Hogarth, 1985; Ellsberg, 1961), теоретичари (Berger and Calabrese, 1975; Clampitt and DeKoch, 2001; Clampitt & Williams, 2005; Eisenberg & Goodall, 2001; Gudykunst, 2002) во текот на изминатите 60 години ја имаат проучувано неизвесноста. Вистинската слика за неизвесноста вклучува голем број на надворешни фактори управувани од страна на организациите, како и неизвесности управувани од страна на поединци во личните интеракции (Clampitt & Williams, 2005). Фактот дека голем број од надворешните неизвесности се непредвидливи и не можат да се измерат, се наметнува како посебен проблем за оние организации кои својата стратегија ја градат врз основа на определен ризик и однапред дефинирани цели. Во овој контекст, заради немањето на јасна визија и можноста од непредвидливи изненадувања, вработените и менаџерите кон неизвесноста гледаат закана од креирање дополнителни тензии преку предизвикување на двосмисленост и несигурност во организациите (Courtney, Kirkland, & Viguerie, 2000).

Втората посебна хипотеза која се однесува на претпоставката дека *постои поврзаност на ориентацијата кон иднината и задоволството од работа, се потврдува*, односно со зголемување на ориентацијата кон иднината се зголемува задоволството од работата ($r = .428, p < 0.01$). Добиените резултати покажуваат дека вработените се фокусирани кон планирање и инвестирање во иднината и надградување на своите знаења и вештини.

Во минатото во Р. Македонија, посебно во периодот на политичките и економски проблеми, организациите пред сè, биле насочени кон нивно опстојување и одржување на пазарот и многу малку размислувале за стратегиско планирање, ниту пак за претприемништво. Во тој период, ориентацијата кон иднината (што подразбирало и насочување на значајни ресурси за истражување на нови производи), кај поголем број на вработени би предизвикало низок степен на задоволство во однос на повеќе аспекти

од работата. Но, во последните години промените кои се случуваат во Р.Македонија, посебно со влегувањето на странските директни инвестиции на пазарот, кај вработените се повеќе се јавува потреба за ориентација кон иднината како предуслов за постигнување на повисока глобална конкуренција и повисок степен на задоволство од работата.

Резултатите од ова истражување кореспондираат и со резултати од други истражувања. Хаус (House, 1999) ја дефинира ориентацијата кон иднината како степен до кој вработените и организациите веруваат дека сегашните активности влијаат на нивните цели, перформанси, фокус на инвестирање во иднината, веруваат во планирањето и имаат долгорочен поглед во иднината во кои се гледаат резултатите од сегашните активности. Други истражувачи ((Papalexandris, Panayotopoulou 2004; Zhao, 2006) го потврдуваат позитивниот однос меѓу ориентација кон иднината и однесувањето на менаџерите како што е стратегиското планирање, претприемништво, донесувањето на одлуки, социјалната одговорност и поддршка за развој на вработените. Карактеристично кај организациите кои имаат висок степен на ориентација кон иднината е присуството на разни тренинзи и можности за дообразување, наградувања и унапредувања, постоење на стратегија за задржување на вработените и силна организациска комуникација што влијае на поголем степен на задоволство во работата.

Третата посебна хипотеза која се однесува на претпоставката дека *постои поврзаност на дистанцата од моќта и задоволството од работа, се потврдува*, односно со намалување на дистанцата од моќта се зголемува задоволството од работата ($r = -.355, p < 0.01$). Добиените резултати покажуваат дека вработените сакаат да бидат вклучени во процесот на одлучување и навремено информирање за значајните работи кои се случуваат во организацијата.

Според истражувањето на Хаус (House, 2004), организациите со висок степен на дистанца од моќта очекуваат вработените да бидат послушни и јасно се разликуваат вработените кои имаат статус и моќ, од оние кои немаат. Во овие организации се смета дека моќта обезбедува ред и има улога на стабилизатор. Информациите се контролирани и само одредени луѓе имаат пристап до ресурсите и парите, а унапредувањата и наградувањата најмногу зависат од статусот на вработените. Во организациите со низок степен на дистанца од моќта, се преферираат еднакви права и односи, транспарентност и употреба на легитимна моќ.

Четвртата посебна хипотеза која се однесува на претпоставката дека *постои поврзаност на институционалниот колективизам и задоволството од работа се потврдува*, односно со зголемување на институционалниот колективизам се зголемува задоволството од работата ($r = .309, p < 0.01$).

Според истражувањето на Хаус (House, 2004, p.30), институционалниот колективизам се дефинира како степен до кој организациските и општествените практики ја поттикнуваат и наградуваат колективната распределба на ресурсите. Вработените во организациите со висок степен на институционален колективизам се многу меѓузависни со организацијата, групната лојалност се охрабрува, дури и по цена на неостварувањето на поединечните цели, битните одлуки се донесуваат заеднички и сл. За разлика, во организациите со низок степен на институционален колективизам фокусот се става на индивидуалните постигнувања и награди.

Добиените резултати покажуваат дека вработените во КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС се насочени кон остварување на организациските пред сопствените цели и се поистоветуваат со организацијата, која го наградува колективниот придонес.

Петтата посебна хипотеза која се однесува на претпоставката дека *постои поврзаност на ориентација кон луѓето и задоволството од работа се потврдува*, односно со зголемување на ориентацијата кон луѓето се зголемува задоволството од работата ($r = .418, p < 0.01$). Ориентацијата кон луѓето е дефинирана како степен до кој организацијата ги охрабрува и наградува поединците затоа што се фер и коректни, пријателски и љубезно се однесуваат кон своите колеги (House & Javidan, 2004, p. 13). Ова димензија е важна за сите вработени, но посебно за менаџментот затоа што тие треба да ги мотивираат и поттикнат вработените за ефикасно извршување на своите задачи. Оваа потреба се нагласува и во социјалната теорија за учење на Бандура (Bandura, 1977), според која поединците учат со набљудување и имитирање на однесувањата на своите менаџери и исходите од ваквите однесувања.

Интересно е да се спомене и истражувањето на Кабасакал и Бодур (Kabasakal and Bodur, 2004), за поврзаноста на ориентацијата кон луѓето со другите културни димензии, односно дека ориентацијата кон луѓето е најсилно позитивно поврзана со институционалниот и колективизмот во групата, а најсилно негативно со асертивноста.

Зголемување на ориентацијата кон луѓето ја зголемува и слободната комуникација меѓу менаџментот и вработените, што овозможува навремена размена на информации и влијае на повисок степен на задоволство од работата. Токму и добиените резултати од спроведеното истражување ни покажуваат дека грижата на

организацијата за вработените, охрабрувањето на вработените да промовираат позитивно и тимско работење е многу важна за постоење на висок степен на задоволство од работата.

Шестата посебна хипотеза која се однесува на претпоставката дека *постои поврзаност на ориентација кон перформансите и задоволството од работа се потврдува*, односно со зголемување на ориентацијата кон перформансите се зголемува задоволството од работата ($r = ,361, p < 0.01$). Ориентација кон перформансите е степенот до кој една организација охрабрува и наградува иновации, високи стандарди, квалитет и подобрување на ефикасноста (Grove, 2005). Според Торбен Рик (Torben Rick, 2005) клучот за градење на организација со висока ориентација кон перформансите е преку подобрување на транспарентноста и поголема ангажираност на вработените, што води кон поголемо задоволство од работата.

Резултатите од спроведеното истражување покажуваат дека вработените се задоволни кога имаат предизвик во работата, избегнување на монотони задачи и се охрабруваат за постигнување на високи резултати и воведување на нови и креативни начини за извршување на задачите.

Седмата посебна хипотеза која се однесува на претпоставката дека *постои поврзаност на колективизам во групата и задоволството од работа се потврдува*, односно со зголемување на колективизмот во групата се зголемува задоволството од работата ($r = ,367, p < 0.01$). Добиените резултати покажуваат дека за вработените важно е да се чувствуваат како дел од колективот и фокусот е ставен на припадност и лојалност кон организацијата. Голем број на истражувања покажуваат дека овој степен е висок во култури каде што се цени традицијата и семејната поврзаност, и истите се поистоветуваат со висока поврзаноста со колегите и самата организација.

Осмата посебна хипотеза која се однесува на претпоставката дека *постои поврзаност на родовата еднаквост и задоволството од работа се потврдува*, односно со зголемување на родовата еднаквост се зголемува задоволството ($r = ,247, p < 0.01$). Поголемиот дел од испитаниците во спроведеното истражување се од женскиот пол. Добиените резултатите покажуваат дека вработените не сакаат поделба на женска / машка култура, тука се залагаат за родова еднаквост каде сите вработени без разлика на полот ќе бидат третирали исто и ќе имаат исти можности за напредување и добивање на менаџерски позиции.

Родовата еднаквост е една од најактуелните теми во модерното свет и го изразува демократскиот капацитет на едно општество. Еднаквоста меѓу жените и

мажите е фундаменталната вредност на Европската унија, гарантирана во нејзините спогодби и во Повелбата за основните права. ЕУ има суштествена улога во обезбедувањето дека принципот на родовата еднаквост ќе се пробие од меѓународното ниво и од ниво на ЕУ до државните, регионалните и локалните нивоа.⁷¹

Деветтата посебна хипотеза која се однесува на претпоставката дека *постои поврзаност меѓу асертивноста и задоволството од работа се потврдува*, односно со намалување на асертивноста се зголемува задоволството од работата ($r = -.266, p < 0.01$). Врз основа на добиените резултати КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС спаѓа во онаа група на организации каде вработените преферираат хармонија, смиреност и ненаметливост на поединци, ја истакнуваат тимската работа и солидарноста како значајни фактори за задоволство од работата.

Резултатите од ова истражување кореспондираат и со резултати од други истражувања. На пример, студијата спроведена од страна на (Kelly, Kern, Kirkley, Patterson, & Keane, 1980; Kern, 1982) покажала дека асертивните луѓе се прифаќаат како помалку симпатични и пријателски, отколку неасертивните вработени, иако нивното однесување е ефективно и постигнуваат добри резултати (Kelly et al., 1982). Во организациите каде одредени вработени се трудат да влијаат на другите со агресивни методи се јавува тенденција да бидат избегнувани и да предизвикаат отпор кон нивните наредби. (Case, Dosier, Murkinson, & Key, 1988; Falbe & Yukl, 1992). Исто така, асертивните и наметливи поединци имаат поголема веројатност да предизвикаат конфликт со своите соработници (Bono, Boles, Judge, & Lauver, 2002; Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996; Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980).

Анализата на добиените податоци од испитаниците вклучени во ова истражување покажува дека се потврдени поставените посебни хипотези во истражувањето, со што целосно **се потврдува** и главната хипотеза во ова истражување: **Постои поврзаност меѓу димензиите на организациската култура и задоволството од работа.**

Во овој контекст, објавени се голем број на трудови за поврзаноста на организациската култура со задоволството од работа. Едно од најзначајните истражувања од оваа област (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001), доведува до низа заклучоци за поврзаноста и влијанието меѓу задоволството на работното место и

⁷¹ http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0113513mkc_002.pdf

продуктивноста. Истражувањето покажува дека најголемо влијание имаат факторите кои се однесуваат на организациската култура и личните карактеристики.

Fargher, Kesting, Lange, Pacheco (2008) го имаат истражувано односот на организациската култура и задоволството од работа во земјите од источна и западна Европа. Врз основа и на претходни истражувања, овие автори го наведуваат и влијанието на националната култура. Студијата покажува на големо влијание на националната култура на ставот на поединците за задоволство од работата, односно се забележуваат значајни разлики меѓу вработените во источна и западна Европа, кои се предизвикани од традицијата, домашното воспитување и религијата.

Резултатите од истражувањето на Bellou (2010) укажуваат дека вработените сметаат дека фер односот, можностите за личен развој, ентузијазмот за работа и добрата репутација влијае на зголемување на задоволството од работата, додека агресивноста го намалува.

Спред McKinnon (2003), почитувањето на вработените, иновациите и стабилноста имаат позитивно влијание на задоволството од работата.

Покрај основната цел на истражувањето, за која сметам дека е во целост остварена, од спроведеното истражување можам да заклучам и дека странските директни инвестиции носат промени кои во голема мера влијаат на културата која се гради во организациите во Р.Македонија. Овие организации наметнуваат нова, современа димензија на култура, каде голем акцент се става на чувствата на вработените и обезбедување на одлични услови за работа, и сметам дека ваквата култура треба да биде применета од поголем број на организации во Р. Македонија кои сакаат да бидат конкурентни на пазарот и да имаат висок степен на задоволство кај вработените. Потребата од здрава организациска култура се согледа од високиот процент на високо рангирани ставови на вработените за димензиите на организациската култура кои претставуваат императив за успешно менаџирање на организацијата и задоволство од работата.

Во современи услови на работење и експанзија на глобализацијата, а особено во земјите во транзиција како што е нашата, тешко е да се одржи од една страна, конзистентност во квалитетното работење, успешно функционирање на организациите и висок степен на задоволство од работата, од друга страна. Организациската култура е важен сегмент како на ниво на група, така и на индивидуално ниво и развојот на културата и на двете нивоа е клучен за креирање на позитивен имиџ на организацијата,

идентификација на вработените со организацијата и зајакнување на организациската комуникација и лојалност.

За да биде успешна една организација, мора да се фокусира на три важни прашања во организациската култура: етика, разновидност на вработените и однесувањето на менаџерите.⁷² Менаџерите и лидерите мора да имаат силно развиени вештини за градење и одржување на позитивни начини на работа со разновидноста во организациската култура. “Бидете промената што сакате да ја видите во светот.” (Wickasana 2011, Slideshare).

Следејќи ги постојаните современи трендови на работење, КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС постојано се соочува со предизвик за засилување и подобрување на организациската култура, следење на организациските промени и нивно ефикасно имплементирање во работењето. Културата во рамките на една организација е многу важна и игра голема улога во тоа дали или една организацијата е среќно и здраво место за работа.⁷³

⁷² Watson, T.J. (2006) *Organising and Managing Work*, UK: Pearson Education Limited.

⁷³ Kane U.C (2006) Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*. p.188–194.

ЗАКЛУЧОК

Културата е основна карактеристика на еден народ, која силно влијае на формирањето на идентитетот на поединците, групите и општеството како целина, и ги пренесува овие карактеристики на организацијата и придонесува за формирање на единствена и препознатлива организациска култура.

Вработените како поединци, во рамките на една организација размислуваат различно, се однесуваат на различни начини, имаат различни етички и религиозни убедувања. Меѓутоа, бидејќи тие припаѓаат на иста организација, ги прифаќаат заедничките верувања и вредности на организацијата и работат за нејзино добро.

Во првата глава од овој труд се разработува комплексната димензија на поимот организациската култура со нејзините елементи, а со цел да се продлабочат разбирањата за организациската култура направена е теоретска разработка на класификацијата, создавањето и начините за одржување на силна организациска култура. Исто така, се обработува и поврзаноста на организациската и националната култура. Да се биде успешен во раководење на вработени од различни култури, подразбира дека менаџерите треба да бидат свесни за културните разлики и сличности помеѓу нивната земја и земјата во која работат, да ги поседуваат неопходните комуникациски вештини за да бидат во можност да одлучуваат во согласност со културните вредности.

Во понатамошната разработка на овој труд, се разработува и процесот на глобализација, со посебен осврт на странските директни инвестиции. Позитивните ефекти од СДИ се многу значајни посебно за земји во транзиција како што е Р. Македонија. Со нив се добива нова технологија, се воведуваат иновации, се намалува невработеноста преку директно вработување во новоотворените капацитети и друго.

Во трудот се прави осврт на влијанието на организациската култура врз задоволството од работа како еден од битните фактори на работењето на секоја организација која се стреми кон постигнување на висок степен на задоволство на вработените. Без задоволни вработени, нема успех во ниту еден сегмент на организациското работење.

Покрај теоретските проучувања, беше спроведено и емпириско истражување за да се провери главната хипотеза со која се претпоставува дека постои поврзаност меѓу димензиите на организациската култура и задоволството од работа. Покрај главната хипотеза, се проверуваа девет посебни хипотези, а резултатите покажаа дека секоја од димензиите на организациска култура е поврзана со задоволството на вработените. Задоволството од работата најсилно беше поврзано со избегнувањето на неизвесноста, а најслабо со родовата еднаквост и асертивноста.

Сите промени кои се случуваат во опкружувањето и предизвици со кои се соочуваат организациите влијаат на нивното организирање и функционирање. Единствен начин организациите да опстанат е да одат во чекор со промените, да се прилагодуваат и да ги применуваат во своето работење. Крајната цел на секоја промена е да го подобри работењето во насока на постигнување на повисоки перформанси и деловни резултати. Имајќи во предвид дека Р. Македонија е земја во транзиција, промените кои настануваат под влијание на големиот број на странски инвестиции, наметнуваат една нова димензија на култура, каде освен профитабилноста и перформансите, акцент се става и на индивидуалната улога на вработените, почитување на нивните идеи и можности за развој и потребата да имаат задоволни вработени

Во однос на поттикнатите прашања за поврзаноста на димензиите на организациската култура и задоволството на вработените на примерот во КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС, добро е во поголем број на компании во Р. Македонија да се утврдат овие релации, сè со цел да се обезбеди поуспешно работење на тие организации.

Овој труд покажува дека организациската култура е многу значајна и заслужува посебно внимание. Од неа зависи дали организацијата ќе биде успешна и ќе ги оствари своите организациски цели и дали ќе има вработени кои се лојални и среќни што се дел од истата. Затоа, треба постојано да се настојува да се обезбеди континуирано јакнење на организациската култура и нејзино унапредување. Тоа бара голема одговорност, како од менаџерите, така и од сите вработени во организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Бојациев, Д. (2009) *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје
2. Дракулевски, Љ.(2006) *Организациско однесување*. Економски факултет, Скопје
3. Јанићијевиќ, Н. (1997) *Организациска култура*. Нови Сад, Уlixes стр. 67-79
4. Јанићијевиќ, Н. (2008) *Организациско понашање*. Београд, Дата статус, стр.306
5. Наумовска, Л. (2008) *Менаџмент на човечки ресурси*. Прв приватен универзитет Европски универзитет, Скопје
6. Николовски, Д. (2016) *Организациско однесување*. Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, стр. 310
7. Матис, Р., Џексон Џ. *Организациската култура и човечките ресурси*. стр. 22,36
8. Мицески, Т. (2010) *Менаџмент*. Економски факултет - УГД, Штип, стр. 201
9. Петковски, К. (2000) *Водството и ефективната комуникација*. Битола: Киро Дандаров, стр. 117
10. Поповски, В. (2001) *Влијанието на организациската култура врз деловноста на претпријатијата*. Економски институт, Скопје
11. Шопова, М. М. (2012) *Менаџмент на организациска култура*. Богданци
12. Albrow, M. (1992) *Do organizations have feelings*. Organization Studies
13. Armstrong, M. (2006) *Handbook of Human resource management practice*.
14. Bahtijarevic, S. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb
15. Beer, M. (1984) *Managing Human Assets*. New York: The free Press
16. Beer, M.(1991) *Organizational Change and Development*, Annual Review of Psychology, 51
17. Bogičević, B.(2004) *Menadžment ljudskih resursa*. drugo izdanje, Čugura print, Beograd, str.267
18. Branham, L. (2001) *Keeping the People Who Keep You in Business*. New York, NY: American Management Association
19. Branham, L. (2005) *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*. New York, NY: American Management Association
20. Brown, A. (1995) *Organisational Culture*. Pitman Publishing, London
21. Bubaš, M. & Milošević, M., (2009) *Stres u starijih radnika, Sigurnost. 51 (2)*, str. 108
22. Buckingham, M. & Coffman, C. (2005) *First, Break All the Rules*. Great Britain: Pocket Books Simon & Schuster UK Ltd

23. Buzzanell, P. (2000) *Rethinking organizational and managerial communication from feminist perspectives*. California: Sage Publications
24. Byars, L. L. & Rue, W. L. (2000) *Human resource management*. McGraw-Hill, New York
25. Carell, M., Elbert, N. & Hatfield R. (1995) *Human Resource Management*. Prentice Hall, New York
26. Chatman, A. J., Caldwell, F. D., O'Reilly, C. & Doerr, B. (2014) Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high tech firms, *Journal of Organizational Behavior.*, Vol. 35, Issue 6, pp 785–808
27. Collins, J. (2001) *Good to Great*. Harper Business, USA
28. Cvijanović M. J. (2004) *Organizacija promene*. Ekonomski institut, Beograd, str. 52
29. Denison, D. R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York
30. Denison, D. R. (2009) *Culture Getting Started Guide*. Denison Consulting
31. Denison, D. R. & Mishra. A. K. (1995) *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. Organization Science
32. Depree, M. (1990) *Leadership is an Art*. DTP, USA
33. Drucker P. (1974) *Management Tasks, Responsibilities and Practices*. Karper & Row, New York, pp.87
34. Fahey, T., Nolan, B. & Whelan, C., (2003). *Monitoring Quality of Life in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
35. Frost, D. (1995) *Organizational Culture*. London
36. Friedman, T.L. (1999) *The Lexus and the Olive Tree*. pp. 7-8
37. Gallagher, S.R. (2003) *The Soul of an Organization*. United States of America: Dearborn Trade Publishing
38. Garavan, T.N. (1991) *Strategic Human Resource Development*. Journal of European Industrial Training, 15,1, pp 17
39. Geiger, S. (1975) *A study of the relationship between communication, satisfaction, cohesion, and productivity*. Ohio State University
40. Giddens A. (1999) *Runaway World: How Globalization is Reshaping our Lives*. London, Profile Books
41. Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*. Polity Press, Cambridge, pp. 64
42. Greenberg, J. & Baron, A.B. (1998) *Ponashanje u organizacijama*. Zelnid, Beograd

43. Greenberg, J. & Baron, R.A., *Ibid.*, 164
44. Handy C.B. (1985) *Understanding Organizations*. Factson File Publications, New York, USA
45. Held, D.(1999) *Global Transformation*. Cambridge, Polity press
46. Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L., & Oosthuizen, T. (2004). *Management (2nd South African ed)*. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa, 359.
47. Hermes, S. (1998) *Assertiveness – Practical skills for positive communication*. Minnesota, Center City
48. Hofstede, G. (1984) *Cultural dimensions in management and planning*. Asia Pacific Journal of Management
49. Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Professional
50. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
51. Huszynski, A. & Buchanan, D. (2001) *Organizational Behaviour*. Financial time, England
52. Janićijević, N.(2004) *Organizational culture management process*. – Case of Tarkett d.o.o, referat na Workshop on Strategic Human Resources Management, EIASM, Paris
53. James, A. F. S. (1995) *Management*, Prentice - hall International, inc. New Jersey, 187
54. Jovanović M., Živković M., & Cvetkovski T.(2003), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str.303
55. Jones, G. R. (2010) *Organizational theory, design, and change (5thed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
56. Kane, U.C (2006) *Management's role in shaping organizational culture*. Journal of Nursing Management pp.188–194
57. Katz, R. (1974) *Skills of an Effective Administrator*. pp. 90-102
58. Kotler, F.(2009) *Marketing insights from A to Z*. pp 239
59. Kouzes, M. J. & Posner, Z.B. (2002) *The Leadership Challenge*. (3rd ed.) San Francisco, CA: Jossey-Boss

60. Langdon, M. (2007) *Creating the innovation culture*. an Innovation Labs White Paper, Innovation Labs
61. Luthans, F. *Organizational Behavior*. 12th edition, pp 77-78
62. Meyer, J.P, Allen, N.J & Smith, C.A (1993) *Commitment to organizations and Occupations*.
63. Maier, N. (1965) *Industrijska psihologija*. Zagreb, Panorama
64. McShane, S.L. & Glinow, M.A. (2005) *Organizational Behavior*. 3rd ed., Boston
65. Mohan, M. (1993) *Organizational communication and cultural vision: approaches and analysis*. State University of New York
66. O'Reilly, C. (1989) *Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations*. California Management Review
67. Podmoroff, D. (2005) *365 Ways to Motivate and Reward You Employees Every Day- With Little or No Money*. Ocala, FL: Atlantic Publishing Group, Inc.
68. Ritti, R. & Funkhouser, G (1989) *Organizational Behavior*. New Delhi, pp. 242 – 277
69. Robbins, S. & Coulter, M. (2005) *Менаџмент*. Београд, Дата статус, стр.57
70. Sajfert, Z. (2008), *Organizaciona kultura*. Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, Zrenjaninu
71. Robertson, R. (1992) *Globalization: Social Theory and Global Culture*. Sage, London, pp.8
72. Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Wiley Publishers, New York
73. Schein, E. (1996) *Three cultures of management: implications for organizational learning*. Sloan Management Review 38, 9-20
74. Schein, E. (2004) *Organizational culture and leadership*. Third edition, San Francisco
75. Schein, E. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition, San Francisco
76. Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2008) *Organizational behavior*. (10th ed.). New York, NY: Wiley, 372
77. Schuler, R. & Rogovsky N. 1998) *Understanding Compensation Practice Variations Across Firms*. Journal of International Business Studies, 29, pp. 163
78. Seligman, Martin E.P. (1990) *Learned Optimism*, New York , pp. 101
79. Spector, P. E. (1994) *Job satisfaction survey (JSS)*. Department of Psychology, University of South Florida
80. Trice, H.M. & Beyer, J. M. (1993) *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall, pp.56

81. Trompenaars, F. & Turner, H.C (2000) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. pp 20
82. Watson, T.J. (2006) *Organizing and Managing Work*. UK: Pearson Education Limited
83. Žugaj, M. & Cingula, M. (1992) *Temelji organizacije*. str.209

Интернет извори:

- <http://www.cjournal.cz/files/77.pdf>
- <http://www.skyisthelimit.org>
- <http://www.pretpriemac.com/>
- <http://www.kapital.com/>
- <http://www.fastcompany.com/1837853/8-rules-creating-passionate-work-culture>
- <http://smallbusiness.chron.com/create-positive-work-culture-10587.html>
- <http://www.kemet.com/>
- http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf
- <http://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/>
- <https://www.gsb.stanford.edu/insights/charles-oreilly-finding-corporate-culture-drives-growth>
- http://geert-hofstede.com/tl_files/art%20organisational%20culture%20perspective.pdf
- <http://www.economist.com/node/12669307>
- <http://antoris.com/17>
- http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_6_Special_Issue_March_2012/13.pdf
- <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/4.20.pdf>
- http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Dimensions/globe_project.html
- <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>
- <http://www.uvic.ca/gustavson/globe/research/instruments/index.php>
- <https://managementmania.com/en/managerial-skills-according-to-katz>
- [http://www.usheproduction.com/Organizational Processes, Part 6, pp. 548.](http://www.usheproduction.com/Organizational%20Processes,Part%206,pp.548)
- https://mk.wikipedia.org/wiki/Светска_трговска_организација
- <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/3.4.9.01.pdf>
- <http://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/pdf/bpm6.pdf>
- [http://www.answers.com/topic/ job – satisfaction \(februar 2009\)](http://www.answers.com/topic/job_satisfaction)
- <http://www.economist.com/node/12669307>

- [http://ijbssnet.com/journals/Vol 3 No 6 Special Issue March 2012/13.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_6_Special_Issue_March_2012/13.pdf)
- https://hangeslab.files.wordpress.com/2016/06/syntax_for_globe_leadership_and_culture_scales.pdf
- <http://www.uvic.ca/gustavson/globe/research/instruments/index.php>
- www.unctad.org/en/Docs/wir1998_en.pdf
- https://hangeslab.files.wordpress.com/2016/06/syntax_for_globe_leadership_and_culture_scales.pdf
- https://www.researchgate.net/publication/227490294_Uncertainty_Management's_Impact_on_Job_Satisfaction_and_Innovation
- <http://www.torbenrick.eu/blog/performance-management/10-key-elements-in-creating-a-high-performance-culture/>

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ БР. 1 Анкетни прашалници

Почитувани,

Овои анкетни прашалници имаат научно - истражувачки цели. Наменет е да се истражува влијанието на организациската култура врз задоволството врз вработените во КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС. Податоците собрани преку овој прашалник ќе се чуваат во тајност.

Ви благодарам за довербата.

Ве молам пополнете ја следнава табела:

Години	
Колку долго работите во КЕМЕТ ЕЛЕКТРОНИКС	
Пол	
Степен на образование	
Позиција	

1. Прашалник за мерење на организациската култура (GLOBE)

Дел 1: Актуелната ситуација во Вашата организација

Во оваа организација уредноста и доследноста се изразито нагласени, на сметка на намалена иновативност:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се не согласувам			Не се согласувам
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација луѓето се генерално:						
Агресивни						Не агресивни
1	2	3	4	5	6	7
Патот за постигнување на успех во оваа организација е:						
Испланиран однапред						Решавање на проблемите откако ќе настанат
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, вообичаено е:						
Да се планира иднината						Да се прифати статус кво
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, влијанието на поединецот е првенствено врз основа на:						
организацијата						Авторите тот на позицијата
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација луѓето се генерално:						
Доверливи						Недоверливи
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, менаџерите ја охрабруваат колективната лојалност дури и по цена на индивидуалните цели:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се не согласувам			Не се согласувам
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, состаноците се:						
Планираат однапред (мин. 2 недели)						Спонтано се закажуваат (помалку од еден саат однапред)
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација луѓето се генерално:						
ни со разбирање едни за други						Невнимателни кон другите
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, луѓето се генерално:						
Доминантни						Недоминантни
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, членовите на групата се горди на индивидуалните постигнувања на менаџерите на групите:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се не согласувам			Не се согласувам
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, системот на плаќања и бонуси е моделиран за да се зголеми:						
Индивидуалниот интерес						Колективниот интерес
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација се очекува од подредените да:						
Ги почитуваат наредбите на надредените, без прашања						Ги преиспитуваат одлуките на надредените, кога не се
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, луѓето се генерално:						
Груби, нељубезни						Нежни, љубезни
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, вработените се охрабруваат да се насочуваат на континуирано подобрување на перформансите:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се не согласувам			Не се согласувам
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, поголемиот дел од работата е едноставна, сигурна, без предизвици и стресови:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се не согласувам			Не се согласувам
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, мажите се охрабруваат на професионален развој повеќе од жените:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се не согласувам			Не се согласувам
1	2	3	4	5	6	7

3. Во оваа организација, најголемите награди се базирани на:						
Исклучливо на ефикасноста	Ефикасноста и други фактори				Исклучливо на основа на функција	
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација, работните обврски се дефинирани прецизно и вработените знаат што се очекува од нив:						
Потполно се согласувам		Ниту се согласувам, ниту се несогласувам			Не се согласувам	
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација, иновативноста во насока на подобрување на перформансите генерално се:						
Значајно се наградува		Делумно се наградува			Не се наградува	
1	2	3	4	5	6	7
1. Во оваа организација, луѓето се генерално:						
Имаат чувства за другите					Немаат чувства за другите	
1	2	3	4	5	6	7
2. Во оваа организација, физички тешките работи најчесто се изведуваат од страна на:						
Мажи					Жени	
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација, менаџерот на групата е горд на достигнувањата на одделни членови на групата:						
Потполно се согласувам		Ниту се согласувам, ниту се несогласувам			Не се согласувам	
1	2	3	4	5	6	7
4. Во оваа организација, луѓето се генерално:						
Дружељубиви					Недружељубиви	
1	2	3	4	5	6	7
5. Во оваа организација, луѓето кои имаат моќ се обидуваат да:						
Ја зголемаат социјалната					Ја намалат социјалната	
1	2	3	4	5	6	7
5. Вработените се лојални на оваа организација:						
Потполно се согласувам		Ниту се согласувам, ниту се несогласувам			Не се согласувам	
1	2	3	4	5	6	7
7. Во оваа организација, повеќето вработени се среќни да превземаат работни задачи кои се предизвик за нив:						
Потполно се согласувам		Ниту се согласувам, ниту се несогласувам			Не се согласувам	
1	2	3	4	5	6	7
3. Членовите на оваа организација:						
се горди што работат за оваа организација				Делумно се горди		Многу се горди што работат за оваа организација
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација, луѓето се генерално:						
Дарежливи					Недарежливи	
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација:						
ката работа се вреднува повеќе			Тимската и индивидуалната работа		Индивидуалната работа се	
1	2	3	4	5	6	7
1. Во оваа организација, поголемиот дел од вработените веруваат дека управувањето би било поефикасно доколку:						
има повеќе жени на раководни позиции (отколку што има сега)		Има ист број на жени на раководни позиции			Има помалку жени на раководни позиции (отколку што има сега)	
1	2	3	4	5	6	7
2. Кога вработените се наоѓаат во конфликтна ситуација, кому се обраќаат да го реши несогласувањето:						
На никого		Само на членовите на својата работна група			На првиот кој ќе го сретнат	
1	2	3	4	5	6	7
3. Оваа организација покажува лојалност кон своите вработени:						
Потполно се согласувам		Ниту се согласувам, ниту се несогласувам			Не се согласувам	
1	2	3	4	5	6	7
4. Колкав е процентот на жени на менаџерски позиции во оваа организација:						
малку од 10%	10-25	26-44	45-55%	56-75	76-90	Повеќе од 90%
1	2	3	4	5	6	7

Дел 2: Посакуваната ситуацијата во Вашата организација

Во оваа организација уредноста и доследноста треба да бидат изразито нагласени, дури и на сметка на намалена зативност:						
Потполно се согласувам	Ниту се согласувам, ниту се несогласувам					Не се согласувам
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација луѓето треба да бидат охрабрувани да бидат:						
Агресивни						Неагресивни
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација успешните луѓе треба да:						
Планираат однапред						Решаваат проблемите откако ќе настанат
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација треба да биде вообичаено:						
Да се планира иднината						Да се прифати статус кво
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација впечатокот за вработениот треба да биде базиран на:						
Способноста и придонесот за						Авторитетот на позицијата
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација луѓето треба да бидат охрабрувани да бидат:						
Доверливи						Недоверливи
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, менаџерите треба да ја охрабруваат колективната лојалност дури и по цена на индивидуалните цели:						
Потполно се согласувам	Ниту се согласувам, ниту се несогласувам					Не се согласувам
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, состаноците треба да се:						
Планираат однапред (мин. 2 недели)						Спонтано се за кажуваат (помалку од еден саат однапред)
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација луѓето треба да бидат охрабрувани да бидат:						
ни со разбирање едни за други						Невнимателни кон другите
1	2	3	4	5	6	7
Во оваа организација, луѓето треба да бидат:						
Доминантни						Недоминантни
1	2	3	4	5	6	7
1. Во оваа организација, членовите на групата треба да се горди на индивидуалните постигнувања на менаџерите на групите:						
Потполно се согласувам	Ниту се согласувам, ниту се несогласувам					Не се согласувам
1	2	3	4	5	6	7
2. Во оваа организација, системот на плаќања и бонуси треба да биде моделиран за да се зголеми:						
Индивидуалниот интерес						Колективниот интерес
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација подредените треба да:						
Ги почитуваат наредбите на надредените, без прашања						Ги преиспитуваат одлуките на надредените, кога не се согласуваат
1	2	3	4	5	6	7
4. Во оваа организација луѓето треба да бидат охрабрувани да бидат:						
Груби, нељубезни						Нежни, љубезни
1	2	3	4	5	6	7
5. Во оваа организација, вработените треба да се охрабруваат да се насочуваат на континуирано подобрување на формансите:						
Потполно се согласувам	Ниту се согласувам, ниту се несогласувам					Не се согласувам
1	2	3	4	5	6	7
5. Во оваа организација, вработените кои имаат едноставни задачи, без предизвици и стресови:						
Треба да бидат благодарни						Пропуштаат многу возбудувања
1	2	3	4	5	6	7
7. Во оваа организација, мажите треба да се охрабруваат на професионален развој повеќе од жените:						
Потполно се согласувам	Ниту се согласувам, ниту се несогласувам					Не се согласувам
1	2	3	4	5	6	7

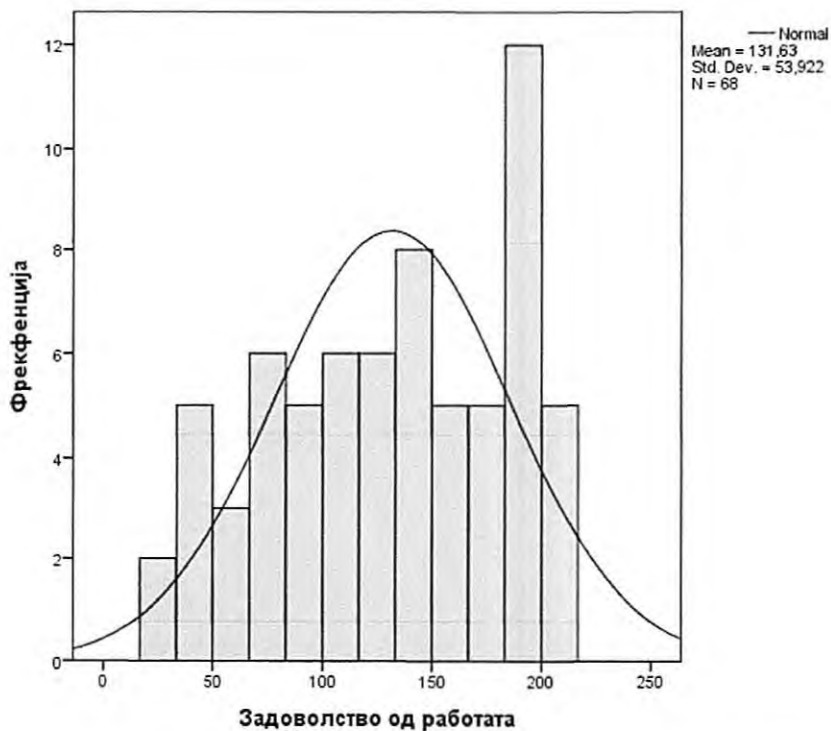
3. Во оваа организација, најголемите награди треба да бидат базирани на:						
Исклучливо на ефикасноста	Ефикасноста и други фактори (функција или политички врски)					Исклучливо на основа на функција или политички врски
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација, работните обврски треба да се дефинирани прецизно и вработените да знаат што се очекува од нив:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се несогласувам		Не се согласувам	
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација, иновативноста во насока на подобрување на перформансите треба да биде:						
Значајно наградена			Делумно наградена		Ненаградена	
1	2	3	4	5	6	7
1. Во оваа организација луѓето треба да бидат охрабрувани да:						
Имаат чувства за другите					Немаат чувства за другите	
1	2	3	4	5	6	7
2. Во оваа организација, физички тешките работи најчесто треба да се изведуваат од страна на:						
Мажи						Жени
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација, менаџерот на групата е треба да горд на достигнувањата на одделни членови на групата:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се несогласувам		Не се согласувам	
1	2	3	4	5	6	7
4. Во оваа организација, менаџерите треба да:						
Обезбедат детални инструкции на вработените					Даваат слобода на вработените во извршување на задачите	
1	2	3	4	5	6	7
5. Верувам дека во оваа организација управувањето би било поефикасно доколку:						
Има повеќе жени на раководни позиции (отколку што има сега)			Има ист број на жени на раководни позиции		Има помалку жени на раководни позиции (отколку што има сега)	
1	2	3	4	5	6	7
5. Во оваа организација, статусот и положбата во хиерархијата треба да обезбедат посебни привилегии:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се несогласувам		Не се согласувам	
1	2	3	4	5	6	7
7. Во оваа организација, вработените треба да се лојални на организацијата:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се несогласувам		Не се согласувам	
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација, прифаќањето од страна на членовите на групата треба да биде многу важно:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се несогласувам		Не се согласувам	
1	2	3	4	5	6	7
3. Колку треба да биде важно за членовите на Вашата организација, позитивното мислење од страна на луѓе кои работат во и организацији:						
Не треба да биде важно			Делумно важно		Треба да биде многу важно	
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација луѓето треба да:						
Се грижат за сегашната криза					Ја планираат иднината	
1	2	3	4	5	6	7
1. Дали треба да им пречи на ва вработените во Вашата организација негативните коментари од опкружувањето:						
Не треба да им пречи			Делумно треба да им пречи		Треба многу да им пречи	
1	2	3	4	5	6	7
2. Во оваа организација луѓето треба да бидат охрабрувани да:						
Толерираат грешки					Не толерираат грешки	
1	2	3	4	5	6	7
3. Во оваа организација, вработените треба да превземаат работни задачи кои се предизвик за нив:						
Потполно се согласувам			Ниту се согласувам, ниту се несогласувам		Не се согласувам	
1	2	3	4	5	6	7
4. Во оваа организација, важните стратемски одлуки треба да ги донесуваат:						
Менаџментот						Вработените
1	2	3	4	5	6	7

35. Во оваа организација, времето поминато во постигнување на консензус е:						
Залудно потрошено време	Понекогаш залудно, понекогаш добро потрошено време			Добро потрошено време		
1	2	3	4	5	6	7
36. Кога вработените во оваа организација не се согласуваат со претпоставените, сепак генерално треба да ги извршуваат предбите:						
Потполно се согласувам	Ниту се согласувам, ниту се несогласувам			Ќе се согласувам		
1	2	3	4	5	6	7
37. Вработените во оваа организација треба :						
а не се горди што работат за оваа организација	Делумно да се горди			Да се многу се горди што работат за оваа организација		
1	2	3	4	5	6	7
38. Во оваа организација луѓето треба да бидат охрабрувани да:						
Многу да режливи				Малку да режливи		
1	2	3	4	5	6	7
39. Во оваа организација, можностите за раководни функции треба да бидат:						
векe достапни за мажите, отколку за жените	Подеднакво достапни			Повеќе достапни за жените, отколку за мажите		
1	2	3	4	5	6	7
40. Во оваа организација, вработените треба да работат:						
Само индивидуални проекти	Индивидуални и тимски проекти			Само тимски проекти		
1	2	3	4	5	6	7
41. Во оваа организација, последиците треба да бидат полоши кога мажите нема да ги исполнат своите задачи отколку жените:						
Потполно се согласувам	Ниту се согласувам, ниту се несогласувам			Ќе се согласувам		
1	2	3	4	5	6	7

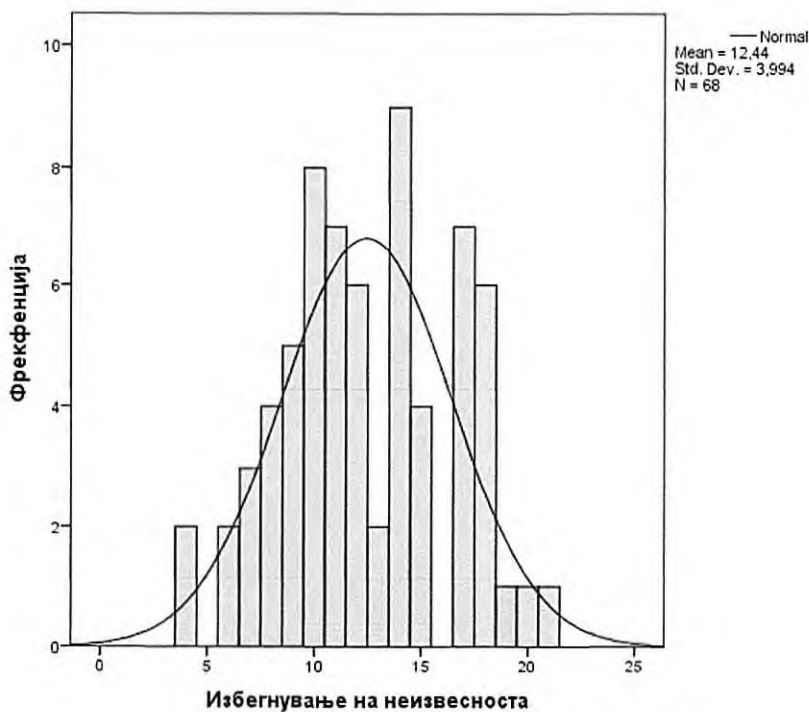
2. Прашалник за мерење на задоволство од работата

Се чувствувам дека сум адекватно награден за работата која ја извршувам	1	2	3	4	5	6
Имам многу малку можност за промоција на мојот труд	1	2	3	4	5	6
Мојот претпоставен е компетентен за работата која ја извршува	1	2	3	4	5	6
Не сум задоволен со бенифициите кои ги примам	1	2	3	4	5	6
Кога добро ќе ја завршам работата добивам соодветно признание	1	2	3	4	5	6
Бројните правила и процедури ми го отежнуваат извршувањето на работните задачи	1	2	3	4	5	6
Ги сакам луѓето со кои работам	1	2	3	4	5	6
Понескогаш имам чувство дека мојата работа е без смисла	1	2	3	4	5	6
Комуникацијата во организацијата е добра	1	2	3	4	5	6
Покачувањата на платите се мали и ретки	1	2	3	4	5	6
Оние кои добро ја извршуваат својата работа имаат фер можност за напредување	1	2	3	4	5	6
Мојот претпоставен нема фер однос со мене	1	2	3	4	5	6
Бенифициите кои ги добиваме во нашата организација се слични со другите организации	1	2	3	4	5	6
Не чувствувам дека мојата работа се вреднува	1	2	3	4	5	6
Моите обиди да ја извршам добро работата се многу често блокирани	1	2	3	4	5	6
Се чувствувам дека морам да работам повеќе од моите колеги заради нивната некомпетентност	1	2	3	4	5	6
Сакам да ги извршувам моите работни обврски	1	2	3	4	5	6
Целите на организацијата ми се јасни	1	2	3	4	5	6
Имам чувство дека не сум доволно ценет во организацијата, кога размислувам за тоа колку сум платен	1	2	3	4	5	6
Вработените имаат шанса за напредување како и во другите организации	1	2	3	4	5	6
Мојот претпоставен покажува многу малку интерес за чувствата на вработените	1	2	3	4	5	6
Бенифициите кои ги добиваме се праведни	1	2	3	4	5	6
Ретки се признанијата за оние кои вредно работат	1	2	3	4	5	6
Морам многу да работам на моето работно место	1	2	3	4	5	6
Задоволен сум од моите соработници	1	2	3	4	5	6
Често имам чувство дека не знам што се случува во мојата организација	1	2	3	4	5	6
Горд сум на работата која ја извршувам	1	2	3	4	5	6
Задоволен сум од можностите за зголемување на платата	1	2	3	4	5	6
Постојат бенифиции кои не ги добиваме, а би требало да ги имаме	1	2	3	4	5	6
Имам почитување кон мојот претпоставен	1	2	3	4	5	6
Немам чувство дека моите резултати се наградени на начин како што би требало	1	2	3	4	5	6
Задоволен сум од можностите за напредување	1	2	3	4	5	6
Имам премногу конфликти на работното место	1	2	3	4	5	6
Уживам во мојата работа	1	2	3	4	5	6
Работните задачи не се добро дефинирани	1	2	3	4	5	6
Мојата работа бара премногу административни процедури	1	2	3	4	5	6

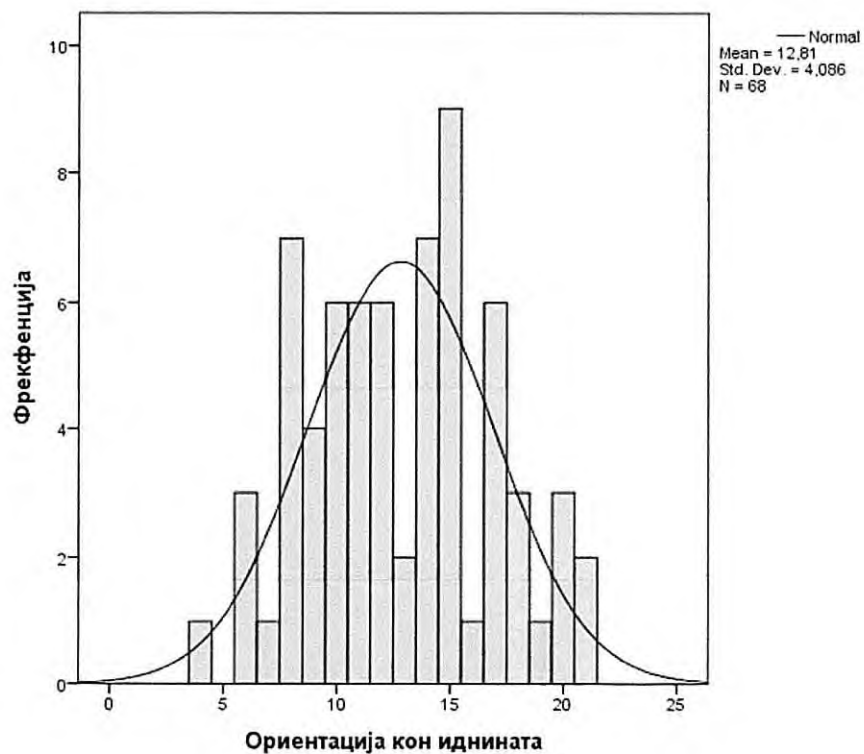
ПРИЛОГ БР. 2 Графички приказ на податоците од дескриптивната статистика (м, sd, скјунес и куртозис) за задоволство од работата и организациска култура



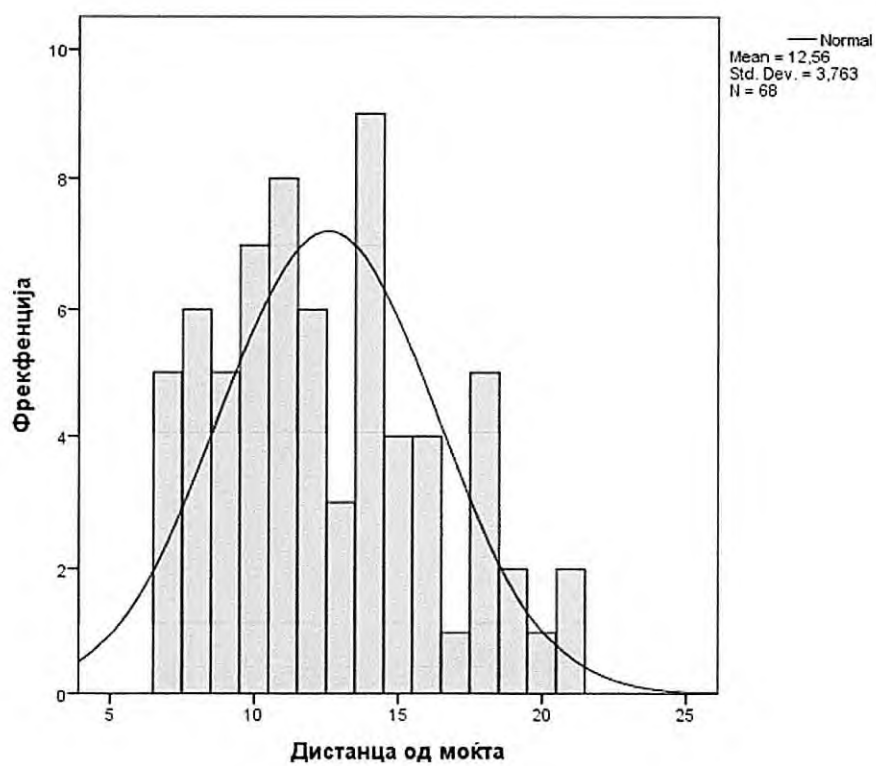
Графикон 12: Распределба на податоците за задоволство од работата



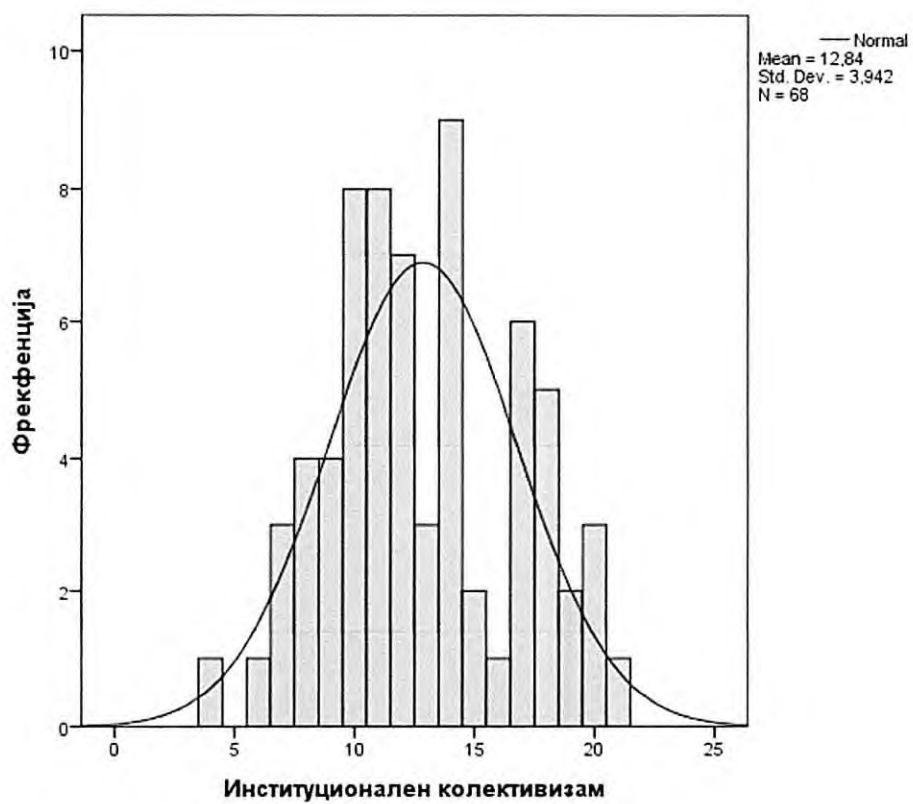
Графикон 13: Распределба на податоците за избегнување на неизвесноста



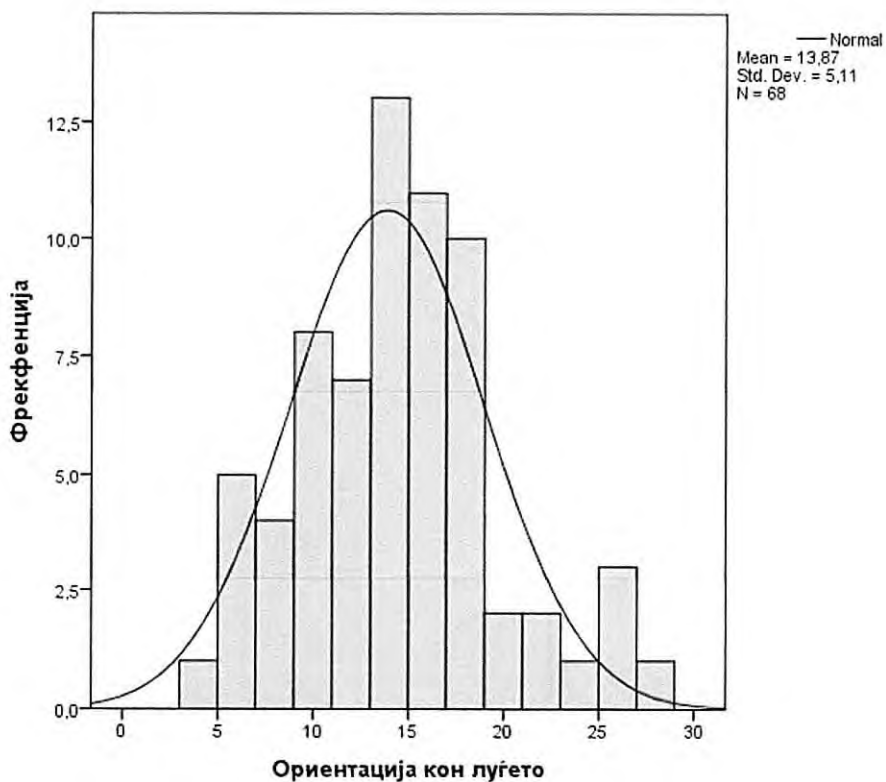
Графикон 14: Распределба на податоците за ориентација кон иднината



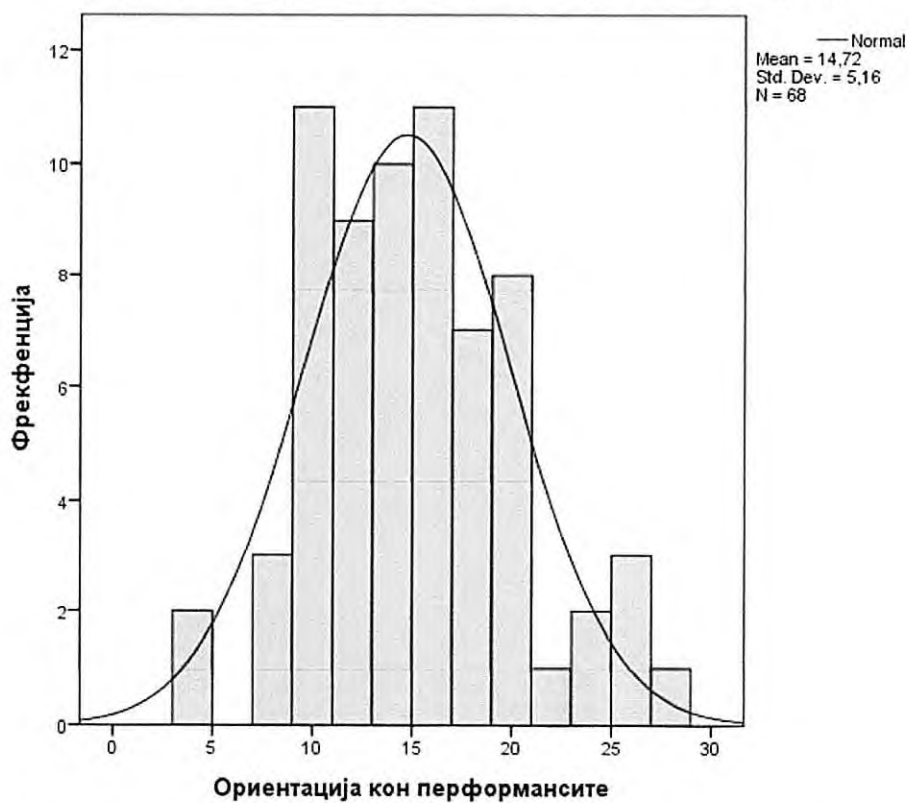
Графикон 15: Распределба на податоците за дистанца од моќта



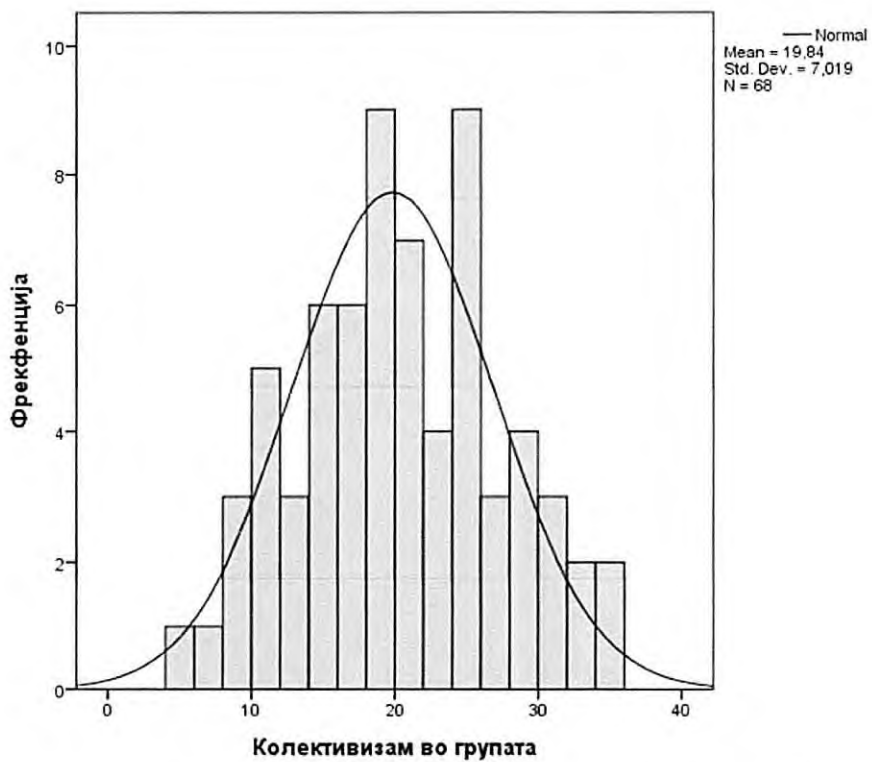
Графикон 16: Дескриптивна анализа за институционален колективизам



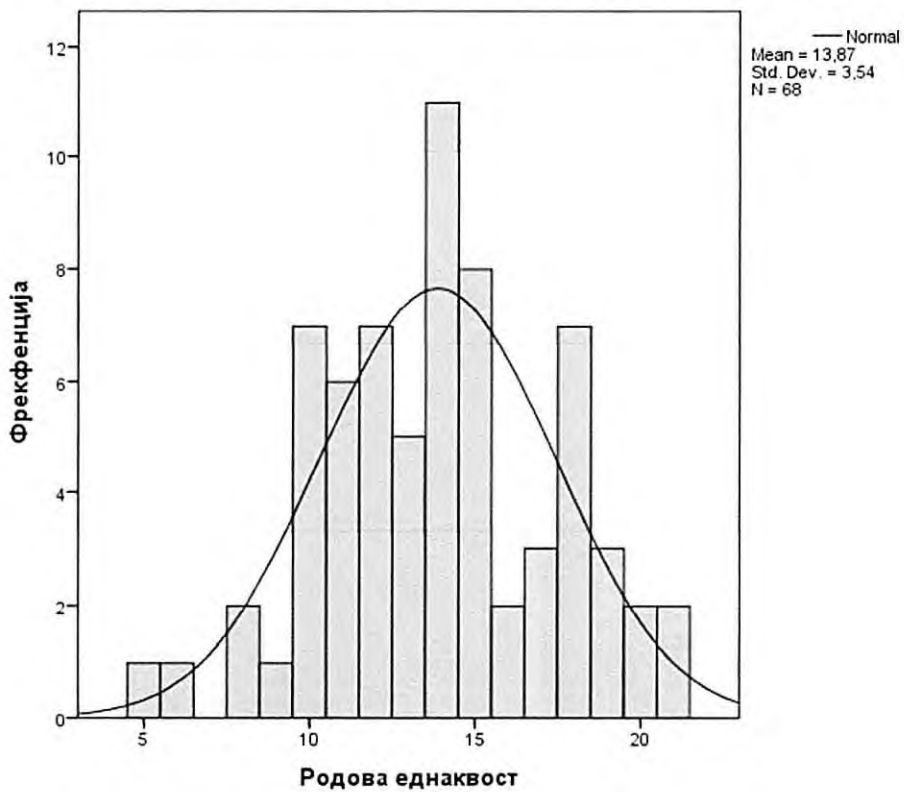
Графикон 17: Распределба на податоците за ориентација кон луѓето



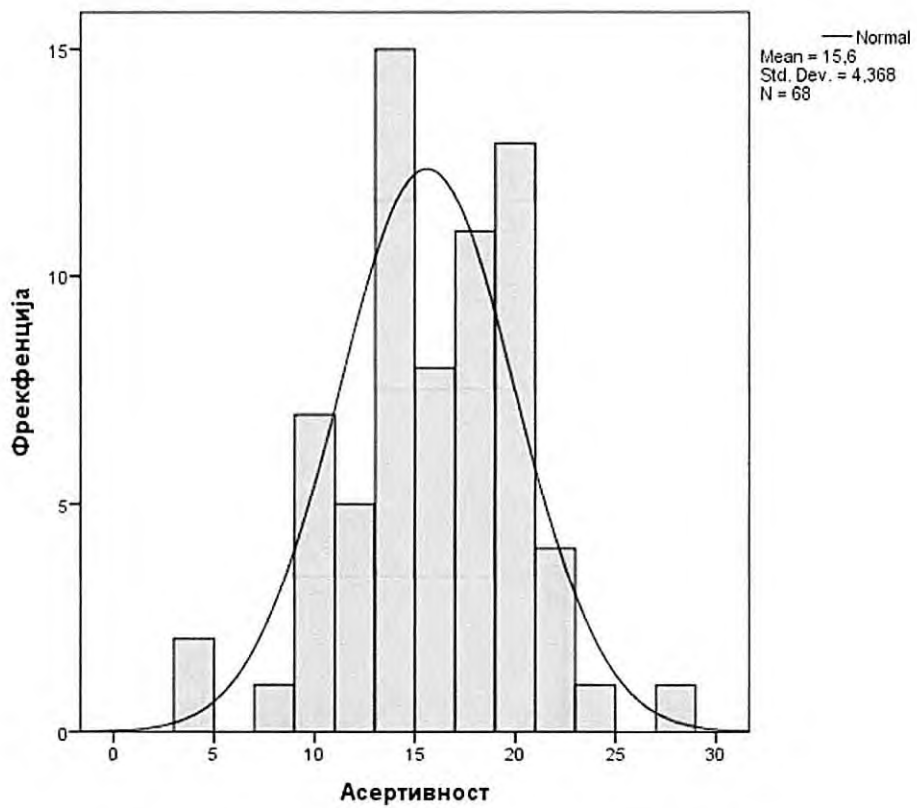
Графикон 18: Распределба на податоците за ориентација кон перформансите



Графикон 19: Распределба на податоците за колективизам во групата

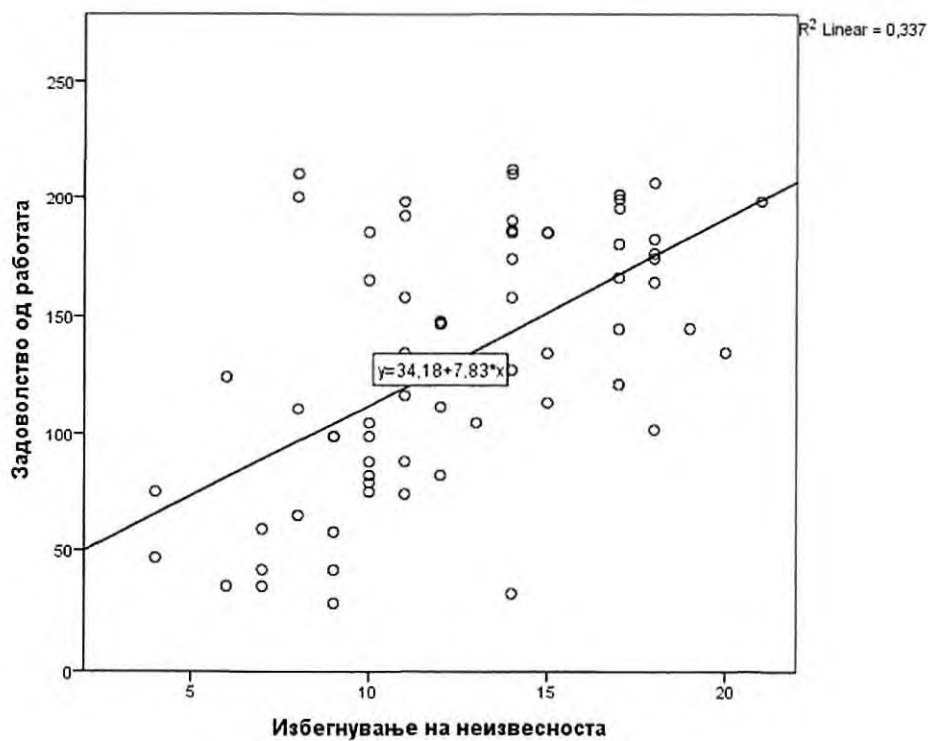


Графикон 20: Распределба на податоците за родова еднаквост

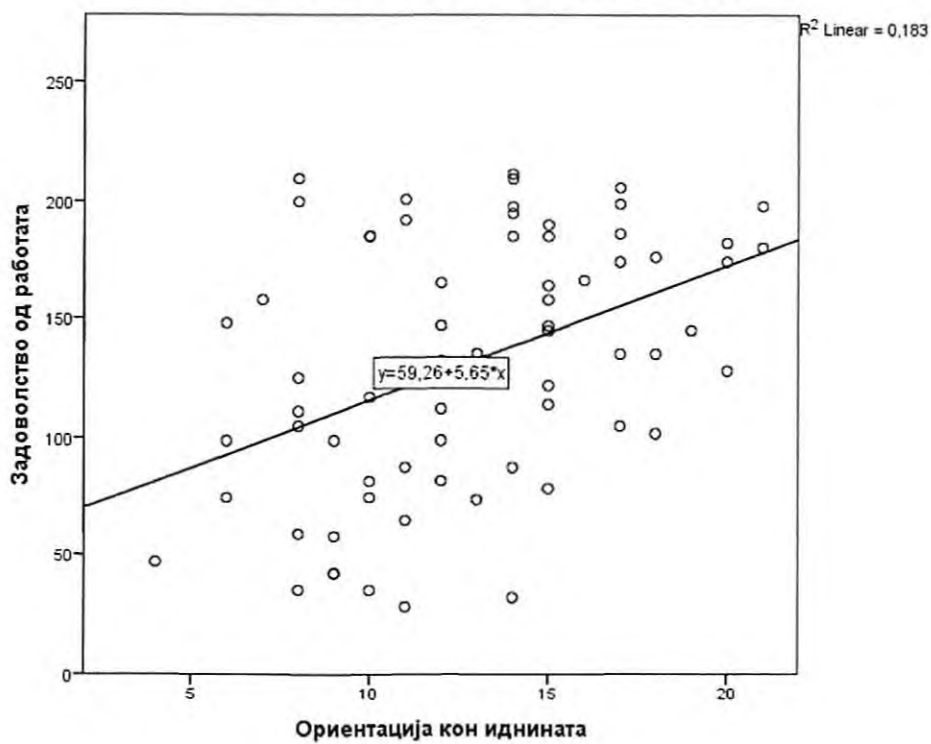


Графикон 21: Распределба на податоците за асертивност

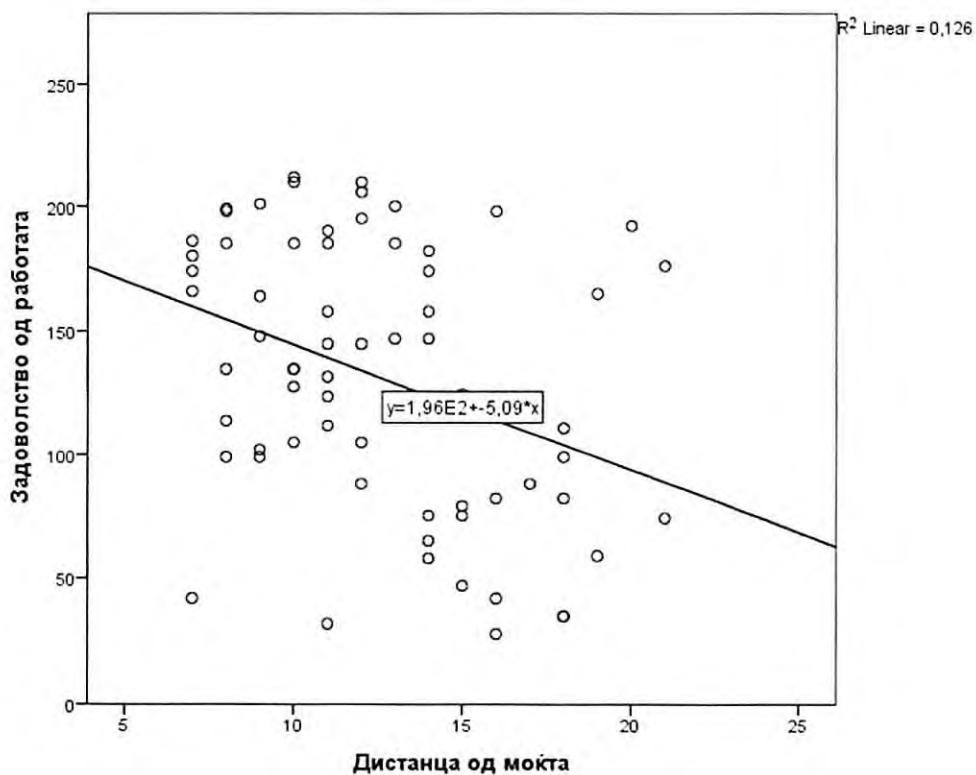
ПРИЛОГ БР. 3 Графички приказ на резултатите од корелациската анализа за задоволство од работата и димензиите на организациска култура



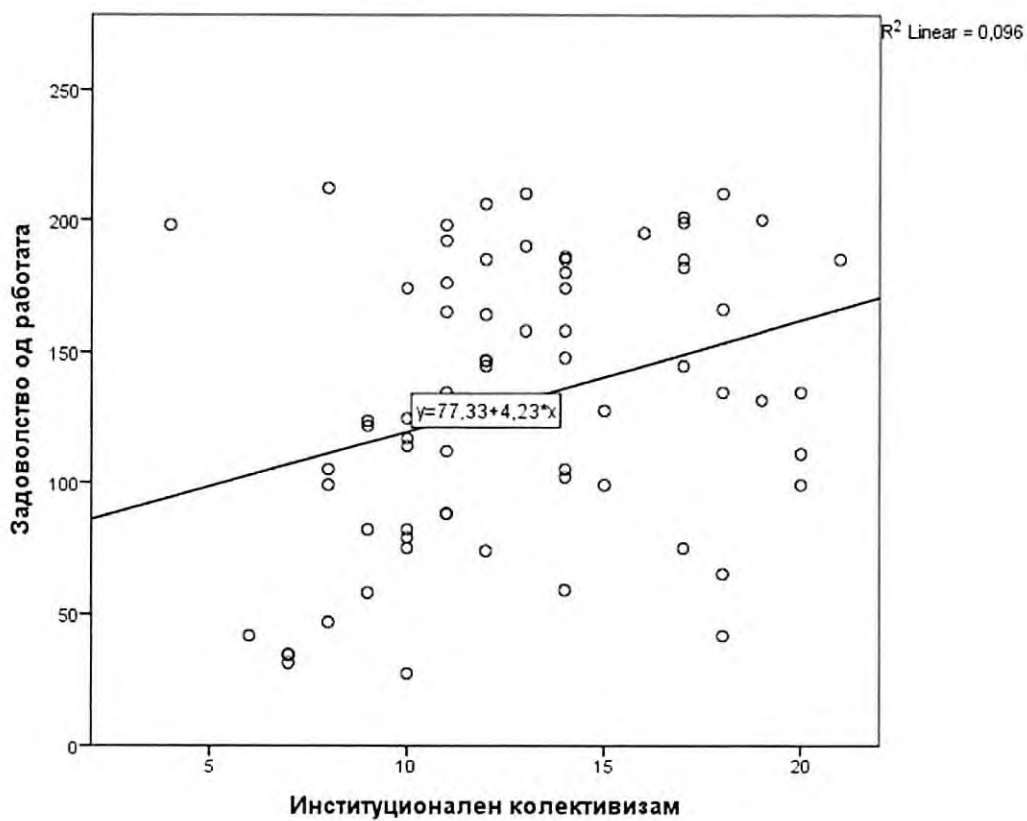
Графикон 22: Избегнување на неизвесноста



Графикон 23: Ориентација кон иднината

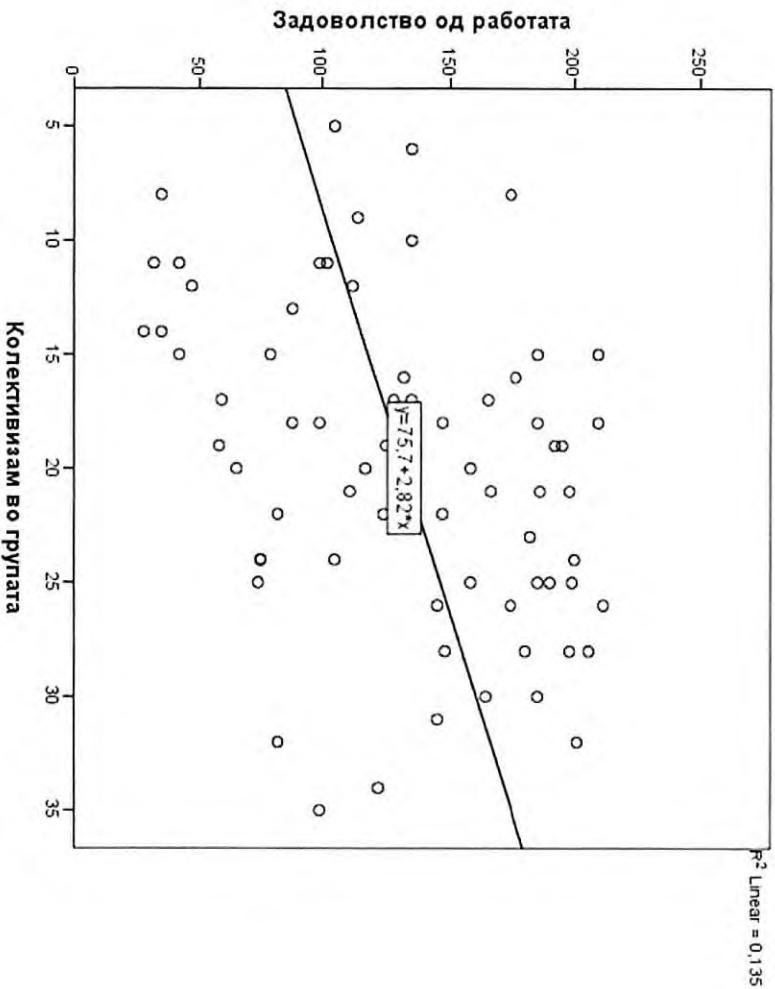


Графикон 24: Дистанца од моќта

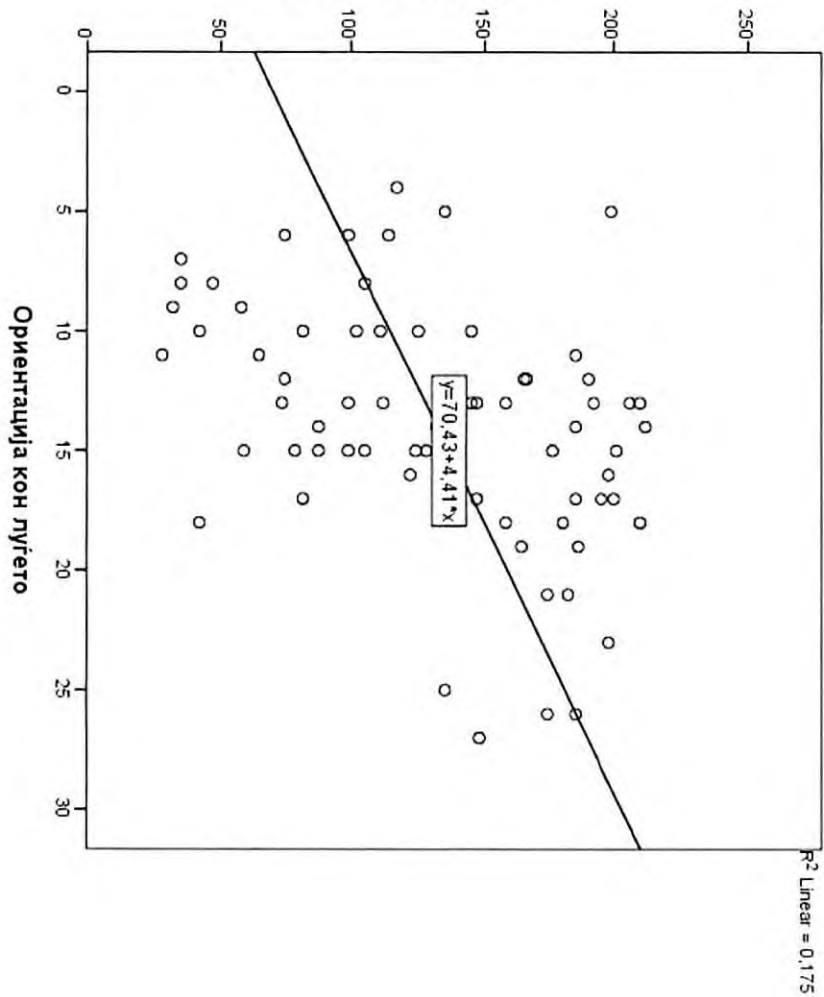


Графикон 25: Институционален колективизам

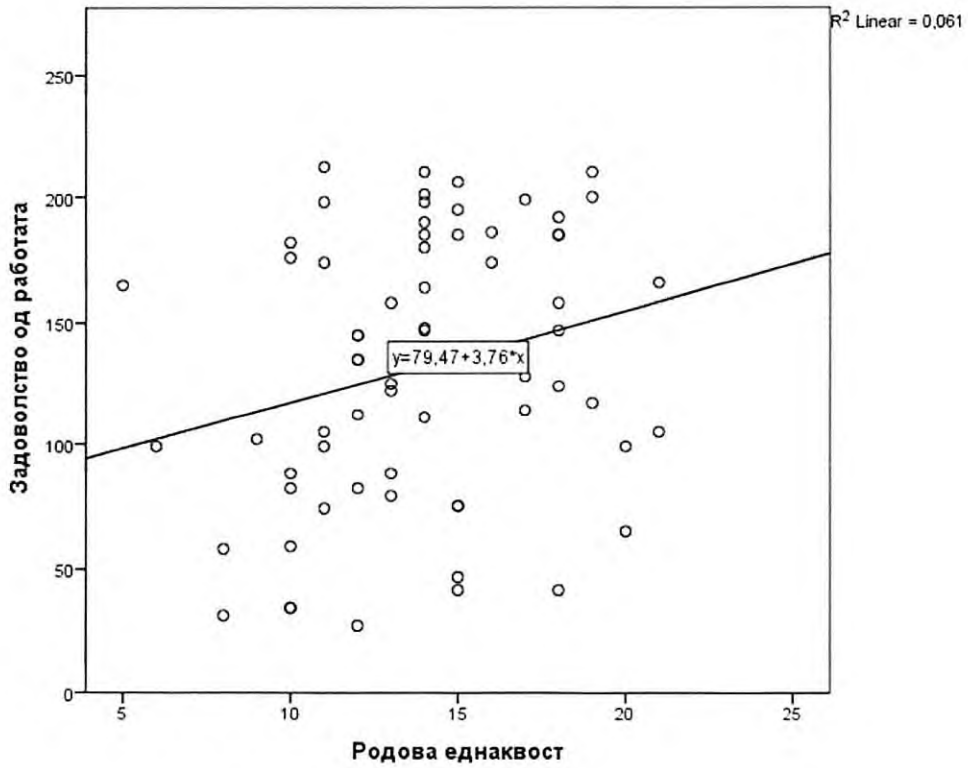
Графикон 26: Ориентација кон дугето



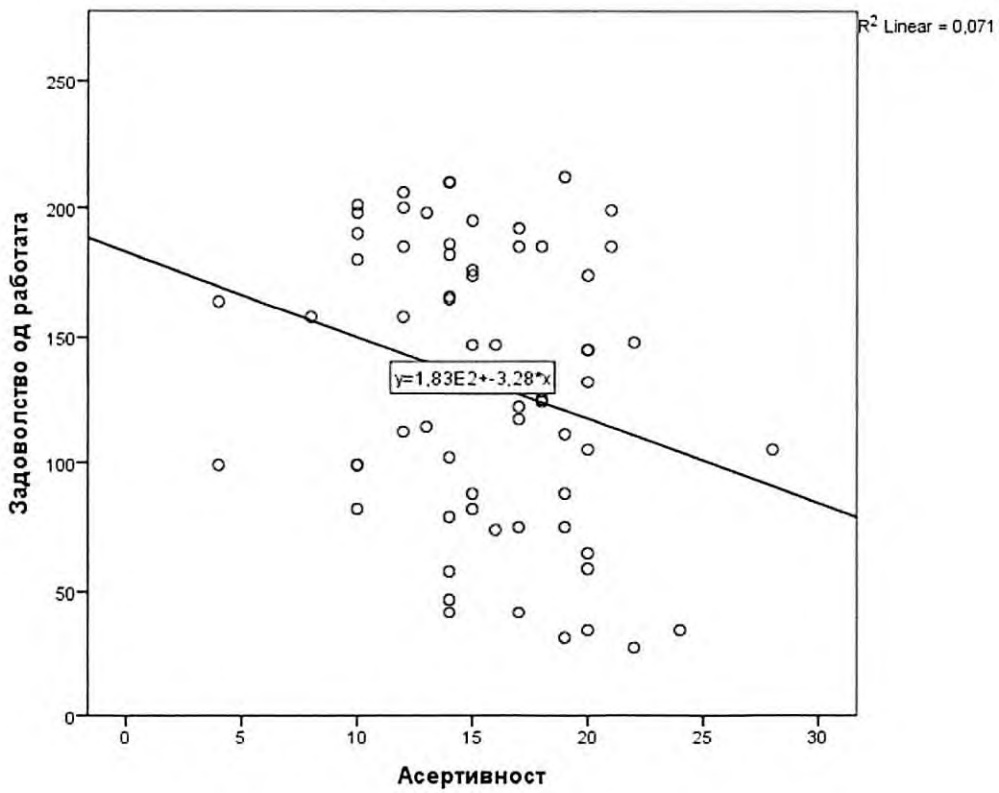
Задоволство од работата



Графикон 27: Колективизам во групата



Графикон 28: Родова еднаквост



Графикон 29: Асертивност