



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“

Филозофски факултет - Скопје



**Студиска програма за
II ЦИКЛУС НА СТУДИИ
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИ
ДЕЈНОСТИ
Магистарски труд**

**ОРГАНИЗАЦИСКА КРЕАТИВНА КЛИМА И ЗАДОВОЛСТВО ОД
РАБОТА НА ВРАБОТЕНИ ВО ЈАВЕН И ПРИВАТЕН СЕКТОР**

Студент:

Сања Богатиновска, 5268/19

Ментор:

проф. д-р Виолета Арнаудова

Скопје, 2024

Содржина

ВОВЕД	4
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	6
1. Организациска креативност	6
1.1 Организациска креативна клима	10
1.1.1 Влијанието на стратегијата и целите на организацијата врз креативноста на вработените	16
1.1.2 Лидерство и менаџирање со креативноста во организацијата	19
1.1.3 Комуникацијата како значаен елемент во создавањето на креативна клима во организацијата	22
1.2. Индивидуална креативност во организациите	30
1.3 Тимска креативност	34
1.4 Техники за поттикнување на креативност во организациите	40
2. Задоволство од работа	48
2.1 Мотивација за работа	55
2.2 Фактори кои влијаат врз задоволството од работа	60
2.2.1 Ефекти од задоволството од работата на вработените	63
3. Релевантни емпириски истражувања	66
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	69
1. Предмет на истражувањето	69
2. Цел и карактер на истражувањето	69
3. Задачи на истражувањето	70
4. Хипотези	71
5. Варијабли	71
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето	72
7. Популација и примерок	73
8. Статистичка обработка на податоците	73

9. Организација и тек на истражувањето	73
10. Резултати	74
11. Дискусија	85
12. Користена литература	92
13. Прилози	100

Вовед

Современите организации настојуваат да развиваат стратешки цели кои ќе им донесат успех, ќе им овозможат да ги постигнат своите бизнис цели и она што е најзначајно да останат конкурентни на пазарот. Се претпоставува дека конкурентните организации се иновативни организации. Иновативноста подразбира создавање на вреден, корисен нов производ, услуга, идеја и постапка (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993).

Иновативноста се развива во организации кои создаваат пријатна атмосфера за работа и го поддржуваат и охрабруваат развојот на креативноста како на секој вработен, така и на тимовите во организациите. Во организациите во кои се создава креативна клима, менаџерите целосно ги запознаваат вработените со стратешките цели на организацијата. Покрај ова, вработените се вклучени и во донесувањето на одлуките. Менаџерите ги поддржуваат вработените да продуцираат нови идеи. Вработените во креативните организации не чувствуваат страв дека за искажаните идеи ќе бидат осудувани, исмевани, критикувани или пак дисциплински санкционирани.

Во современите организации менаџерите како еден од најзначајните фактори за остварување на стратешките цели на компаниите, истовремено и значаен фактор за управување со човечките ресурси, треба да знаат што значи креативноста за организацијата, да развиваат креативни техники и да создаваат услови за создавање на мотивирани и задоволни работници. Доста значајна е врската е меѓу менаџерите и вработените во организациите, па оттука се покренува и дилемата дали креативноста зависи од самата индивидуа или таа зависи од средината, односно околината во која таа работи.

Ова истражување има за цел да осознае каква организациска креативна клима развиваат организациите од јавниот и приватниот сектор, односно каков е начинот на раководење, комуникацијата, одлучувањето, развивањето на креативните техники во организацијата, системот на наградување и меѓучовечките односи во организациите и каква е поврзаноста на овие параметри со задоволството од работа на вработените, нивната продуктивност и креативност. Конечно, истражувањето ќе даде одговор за врската меѓу

креативната организациска култура во организации од јавен и приватен сектор и задоволството од работа на вработени со различни индивидуални карактеристики (пол, возраст, работен стаж).

Магистерскиот труд е насочен кон детектирање на поврзаноста меѓу индикаторите на организациската креативна клима кои ја промовираат и развиваат менаџерите во организации од јавниот и од приватниот сектор со задоволството од работа на вработени во тие организации. Покрај ова значајно е да се испита каков ефект имаат организациската креативна клима и задоволството од работа врз продуктивноста, перформансата, флукуацијата и отсуството од работа.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Организациска креативност

„Не постојат некреативни луѓе, туку само луѓе кои немаат цели што премногу ги посакуваат.“
Брајан Трејси

„Креативноста е насекаде. Од неа не можете да избегате. Битно е да ги вложите своите две парички во нештото, за да направите разлика.“
Волт Дизни

Креативноста како конструкт е доста истражувана во рамки на психологијата, но за почеток на научно истражување на креативноста се смета предавањето на Joy Paul Guilford, Pennsylvania State College, 1950 година, под наслов „Creativity“. Научното истражување на Guilford ќе придонесе креативноста да стане поле на интерес на научната заедница (Beghetto & Kaufman, 2009; Runco, 2007). Продукт од тој интерес се бројни теории што се обидуваат да ја објаснат креативноста (Csikszentmihalyi, 2009; Kozbelt, Beghetto & Runco, 2010; Sternberg & Lubart, 1999; Torrance, 1977).

Според Ју Кам Кеонг (1998) сите луѓе се креативни, но разликата е само во дострелот во кој сме го развиле својот креативен процес.

Луѓето кои се креативни цврсто веруваат во она што го работат и се посветени на своите цели. Креативноста е значајна како на индивидуално така и на општествено ниво. На индивидуално ниво креативноста влијае на пронаоѓањето на решенија на секојдневните проблеми на поединецот и развивање на нови идеи, додека пак на општествено ниво се покажало дека креативноста е процес на сите големи промени.

Говорејќи за важноста на креативноста Пол Торанс (според Ју Кам Кеонг, 1998) истакнува дека *„Креативното решавање на проблемите е единствениот начин за опстанок, секогаш кога некој е соочен со ситуацијата живот или смрт, за што не постои познато или извежбано решение.“*

Повеќе од 50 години, при истражување на креативноста, многу истражувачи го третирале концептот како индивидуалана особина и многу малку посветиле внимание на организацискиот контекст или професионални грижи (Ford 1995a), со што се потценуваат социјалните и организациските компоненти (Csikszentmihalyi и Sawyer, 1995). Сè уште има недостаток на истражувачки материјал на темата организациска креативност (Ford и Gioia, 1995), кои укажуваат на потребата од истражување кое ќе сугерира како организациите треба да бидат дизајнирани за да го олеснат протоколот на идеи што водат до иновации (Јакоб, 1998, според Styhre и Sundgren, 2005).

Повеќето истражувања се согласуваат дека креативноста е процес во кој се создава нешто оригинално и вредно (Sternberg, 1996). Креативноста е способност за продукција на нешто ново и соодветно (Baron, 1988). Нов продукт е оној кој е оригинален, кој предизвикува изненадување. Највисоките нивоа на креативноста вклучуваат голем исчекор во однос на претходните достигнувања.

Во современите сфаќања на креативноста повеќе автори (Lubart, 1994; Zuckerman, 1977, според Арнаудова, 2019) го застапуваат сфаќањето дека креативноста е комбинација од различни карактеристики, како што се: когнитивните способности (интелигенција, знаење, специфичен начин на мислење), карактеристики на мотивацијата и личноста (способност и преферирање на тешка работа и опсесивен интерес за идеите) и срединските услови.

Според Rohodes (1961) креативноста е спој на четири аспекти (4 П): креативната личност; креативниот процес; креативниот производ и уверувањето, односно средината во која се преземаат процесите и се создаваат производите.

Поединецот развива нови производи, со имплицитно когнитивно размислување во средина што го потенцира тоа создавање. Овие четири компоненти на креативноста понатаму се поединечно истражувани од различни автори.

Тргувајќи од потребата организациите да бидат креативни и конкурентни на пазарот во последните децении започнува научното истражување на организациската креативност.

Современите организации стануваат сè посложени и со поголем натпреварувачки дух, а нивниот опстанок пак зависи од тоа како ќе ја поттикнат креативноста и потенцијалот на вработените на сите нивоа. Организацијата мора непрекинато да биде креативна за да може да опстане и да се приспособи на промените на пазарот, технологиите и на владините процедури. Организацијата која не може да генерира креативни решенија за решавањето на притисоците и предизвиците кои се наметнуваат може да биде осудена на пропаст.

Со навлегувањето на креативноста во сферата на студиите за организацијата и менаџментот воведен е концептот организациска креативност (Basadur, 1997; Ford, 1996; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993), со цел истражувачите да се фокусираат на истражување на креативноста во контекст на работните организации. Организациска креативност најчесто се однесува на производство на нови и вредни, корисни или соодветни идеи (Amabile, 1988), производи, процеси или услуги (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993) што се одвиваат во контекст на организацијата. Затоа, истражувањето за организациската креативност се фокусира особено на социјалниот и организацискиот контекст и нивното влијание врз креативноста (Woodman, 1993).

Истражувањата покажале дека не е доволно само да се ангажираат креативни луѓе, а потоа да се очекуваат креативни резултати; неопходно е вработените да бидат опкружени со средина која ја поттикнува и ја изразува креативноста (Amabile et al., 1996; Cummings and Oldham, 1997).

Теориска подлога за овој труд претставува интеракцискиот пристап кон креативноста и компонентната теорија за креативноста.

Woodman, Sawyer and Griffin (1993) организациската креативност ја дефинираат како создавање на вреден, корисен нов производ, услуга, идеја, постапка или процес од страна на поединци кои работат заедно во сложени општествени системи. Според нив организациските науки може да имаат

корист од систематското истражување на креативното однесување во рамките на комплексните социјални системи.

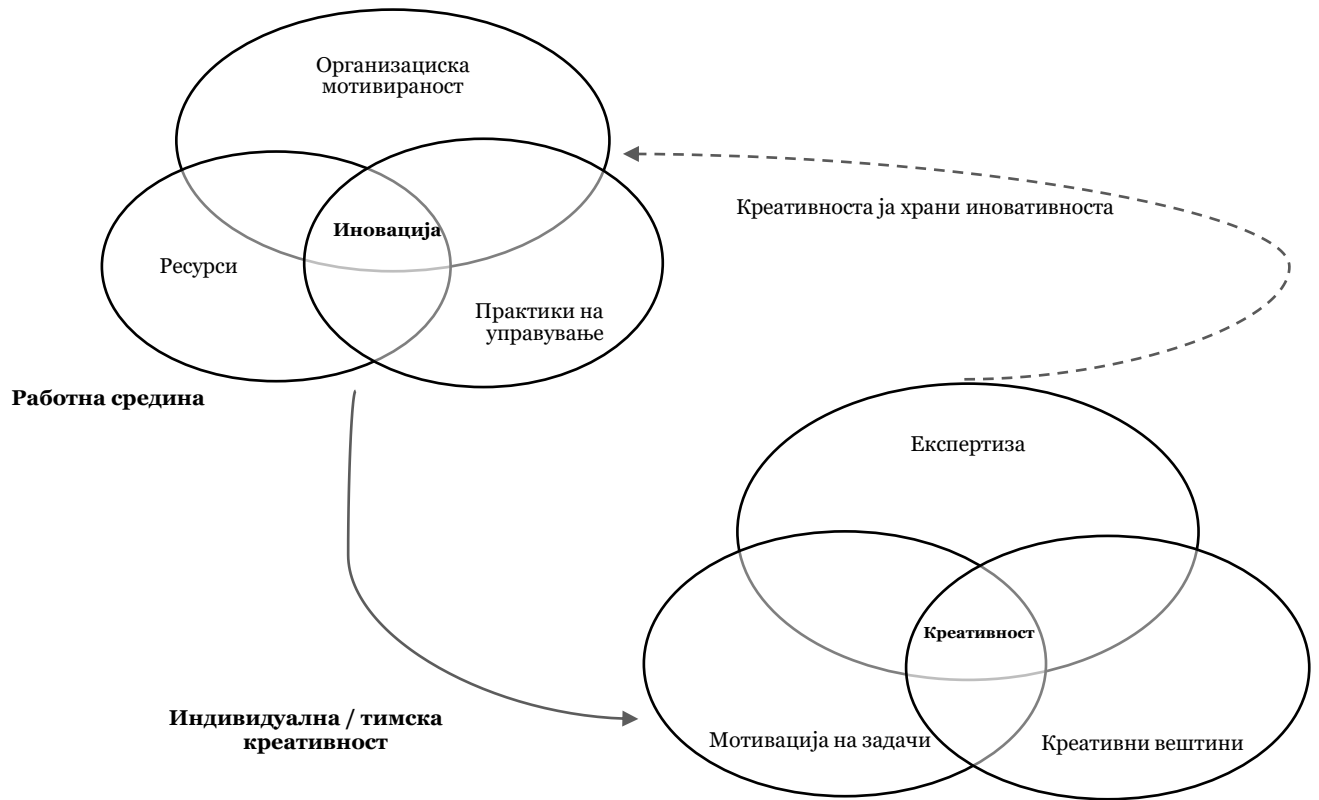
Развивајќи го *интеракцискиот пристап за креативноста* Woodman, Sawyer and Griffin (1993) истакнуваат дека креативноста претставува интеракција меѓу поединецот и неговите организациски ситуации на различно ниво. Понатаму тие истакнуваат дека учинокот е резултат на индивидуалните, групните и организациските фактори кои заемно делуваат на креативноста на вработените во организациите. На индивидуално ниво креативноста е резултат од претходните лични услови, когнитивниот стил, способностите, личноста, мотивацијата и знаењето. На групно ниво, групната креативност е под влијание на составот на групата, карактеристиките на групата, процесите во групата и контекстуалното влијание кое произлегува од самата организација. Организациската креативност влијае и на групната и на индивидуалната креативност. Организациите потребно е да развиваат креативни техники и да создаваат услови за поттикнување на креативноста на индивидуално и на групно ниво. Оваа теорија понатаму е разработена и истата ја застапуваат повеќе автори.

Според Teresa Amabile (2012), компонентната теорија за креативноста претставува сеопфатен модел на социолошки и на психолошки компоненти кои се неопходни поединецот да продуцира креативност во работата. Теоријата се заснова на дефиниција за креативноста како продукција на идеи или резултати што се и нови и соодветни за одредена цел.

Според оваа теорија, четири компоненти се неопходни за секоја креативна задача. Три компоненти се однесуваат на поединецот и тоа: (1) вештина за креативно размислување (специфичен начин и техники за пристапување кон проблемите); (2) експертиза (релевантни вештини за доменот) и (3) внатрешна мотивација.

Четвртата компонента е надвор од поединецот, тоа е социјалната средина во која поединецот работи. Надворешната компонента е работната средина или социјалната средина. Ова ги вклучува сите надворешни мотиватори за кои се смета дека ја поткопуваат внатрешната мотивација, како

и голем број други фактори од околината што можат да послужат како пречки или стимулатори за внатрешна мотивација и креативност.



Слика 1. Компонентната теорија за креативноста на Амабиле

Извор: Moultrie, J. & Young, A. (2009), Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations

1.1. Организацииска креативна клима

Организациите треба да преземат чекори за охрабрување и поддржување на креативноста. Тргувајќи од ова, доста значајна е улогата на лидерите и на менаџерите во организациите при поттикнувањето и поддржувањето на креативноста во организациите. Тие пред сè потребно е да го разбираат процесот на креативноста, да ги препознаваат и користат факторите кои ќе ја зголемат или намалат креативноста (вклучително и факторите кои влијаат на внатрешната и надворешната мотивација), да знаат како да ги изберат луѓето со креативни способности, да бидат способни да

стимулираат креативно однесување, да обезбедат организациска клима што ќе ја негува креативноста, да ги тренираат вработените да станат покреативни и да воведат континуирано мерење на креативноста и иновативноста во организациите. Лидерите и менаџерите влијаат на креативноста и иновацијата преку нивните напори да поттикнат работна клима која поддржува креативно размислување. Покрај ова, значајно е да се спомене дека преземањето на ризик е дел од креативната клима која се развива во организациите, како и нивно охрабрување да се движат во непознати патеки.

Amabile (1997), тврди дека внатрешната мотивација има големо влијание врз креативното однесување. Во тој контекст е потребно организациите да ја приспособат својата клима, така што тие ќе ја поттикнуваат внатрешната мотивација на своите вработени.

Ekvall (1999) наведува дека иновативните организации имаат капацитет постојано да се приспособуваат на променливите средини со цел да преживеат и овие адаптивни организации развиваат клима која стимулира креативно однесување.

Patterson et al., (2004), климата, исто така, ја дефинираат како збир на заеднички ставови во врска со перцепцијата на поединците за организациските политики, практики и постапки.

Според Сардоска (2009) климата на организацијата ја репрезентира атмосферата на работната средина што се манифестира со: начинот на раководење, системот на комуникација, стилот на одлучување, системот на наградување, перформансата, меѓучовечките односи итн.

Според Iskasen (2001), поединците имаат одредени перцепции за моделите на однесување во една организација. Агрегацијата на тие перцепции се нарекува организациска клима. Климата е претставена со „повторливи модели на однесување, ставови и чувства што го карактеризираат животот во една организација“.

Ekvall and Ryhammar (1999, според Runco, 2007) ја дефинираат организациската клима во однос на интеракција на институционални политики, цели, стратегии, задачи, обем на работа, ресурси, технологијата и

секако персоналот. Тие сугерираат дека креативните резултати најверојатно би се случиле ако организациската клима го прави следново:

1) Ги предизвикува поединците со задачи, цели и институционални операции. Работата мора да има смисла. „Развојот и опстанокот на организацијата се важни за вработените”.

2) Вработените мора да имаат можности и иницијатива. Ова може да биде очигледно во начинот на комуникација во и надвор од организацијата и во достапните методи за добивање на информација. Правилата за комуникација се важни.

3) Ги поддржува добрите идеи. Тие се охрабрени и наградени.

4) На вработените мора да им се верува и да ја чувствуваат таа доверба. Тоа би ја поддржало нивната иницијатива. Ризикот е минимален, бидејќи вработените знаат дека им се верува и за возврат тие имаат доверба кон организацијата (пр. за лидерите и менаџерите).

5) Постои средина со чести дискусии и дебати, но не постои непријателство.

6) Преземањето ризик е поддржано. Експериментите и придружните ризици се толерираат. На ризикот се гледа како на дел од креативниот процес.

Значајни прашалници кои се конструирани во науката за проценка на креативната клима во организациите се: KEYS (Assessing the climate for creativity) од Amabile (1996) и CCQ (Creative Climate Questionnaire) and KEYS од Ekvall G. (1996).

Креативната клима во организациите може да се измери преку прашалникот кој го развил шведскиот истражувач Ekvall во 1996 година, кој ги идентификувал следниве десет димензии на организациската клима кои овозможуваат креативност и иновација во организациите:

1. *Предизвик* - резултатите на оваа димензија покажуваат колку луѓето се вклучени во поставувањето на долгорочните цели и визијата на организацијата. Тие укажуваат на количината на енергија и емоционалната вклученост во задачите. Високите постигнувања на оваа димензија покажуваат колку енергија е вложена, а вработените чувствуваат дека нивните задачи се

возбудливи и смислени. Спротивно, луѓето со ниски постигнувања се чувствуваат отугени и незаинтересирани за задачите.

2. *Слобода* - се однесува на автономијата во однесувањето на вработените, односно во преземање на иницијативи и донесување на одлуки. Резултатот на оваа димензија покажува колку луѓето се чувствуваат самостојни на работното место. Високите резултати на оваа димензија имплицираат дека луѓето може да направат нови контакти и информациите да се пренесуваат и шират надвор од организацијата, додека ниските резултати покажуваат дека луѓето остануваат внатре во поставените рамки и приврзани за правилата.

3. *Поддршка на идеи* - се однесува на начинот на кој се третираат новите идеи. Оваа димензија покажува како се остваруваат новите идеи. Високо креативната организациска клима го стимулира јавувањето на нови идеи. Доколку поддршката не е присутна, кон новите идеи се гледа со сомнеж и поттик да се бараат грешките во нив.

4. *Доверба* - се однесува на заемна доверба и отворени односи, соработка меѓу вработените. Високите постигнувања на оваа димензија укажуваат на организациска клима во која луѓето се охрабрени да ги соопштат своите идеи и мислења, да комуницираат едноставно и отворено. Нискиот резултат пак, укажува на присуство на сомнежи кон другите, на страв од неуспех пред другите и страв од *крадење* на добрите идеи од страна на колегите.

5. *Динамичност* - се однесува на случувањата во самата организација. Вработените на работни места кои се опишани како места каде се работи „со полна пара“ покажуваат висок резултат на оваа димензија, а вработените со ниски оценки вообичаено „споро се покренуваат“ и „се движат на својот вообичаен начин“.

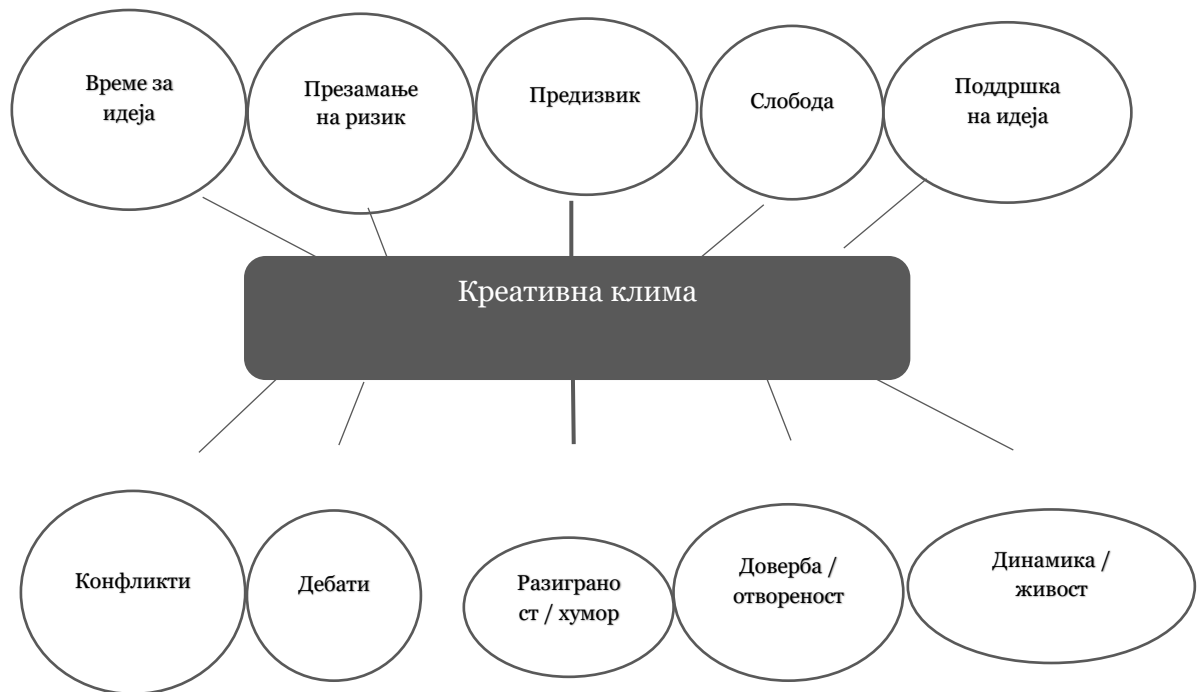
6. *Разиграност* - се однесува на спонтаноста и леснотијата со која се остварува секојдневната комуникација. Високите постигнувања на оваа димензија укажуваат на присуство на едноставност, опуштена атмосфера со многу шеги и хумор. Ниските постигнувања покажуваат отсуство на спонтаност, односно организациска клима во која доминира сериозност во спроведување на формалните и неформалните активности.

7. *Дебата* - се однесува на атмосфера во која се дава можност да се конфронтираат различните ставови, идеи, искуства и знаења на вработените. Високите постигнувања на оваа димензија укажуваат на тоа дека вработените сакаат да ги изнесуваат своите мисли и ставови кон различни прашања. Но, ниските резултати покажуваат дека вработените имаат тенденција да ги следат усвоените обрасци, пропишани правила на однесување без поставување на дополнителни прашања.

8. *Конфликти* - оваа димензија се однесува на тоа колку се решени личните, меѓучовечките или емоционалните тензии, како и конфликтите во организацијата. Ако постојат високи постигнувања на оваа димензија се констатира дека меѓу групите и поединците постои несогласување и непочитување, односно отсуство на позитивни емоции. Ниските резултати на оваа димензија покажуваат дека меѓу вработените постои тенденција за контрола на своите чувства.

9. *Преземање ризик* - се однесува на толерирање на несигурноста и нејасноста на кои вработените се изложени на работното место. Високите постигнувања на оваа димензија укажува дека вработените се склони брзо без предомислување да донесуваат одлуки и да преземаат мерки соодветни на одлуките. Спротивно, ниските постигнувања укажуваат дека организацијата избегнува да го поддржува ризикот на вработените и со тоа го успорува процесот на донесување на нови одлуки и ги намалува ризиците.

10. *Одредено време за идеи* - се однесува на времето кое вработените го имаат на располагање за да ги елаборираат новите идеи. Вработените кои имаат високи резултати на оваа димензија им дозволуваат на своите вработени да разговараат за своите идеи. Во организациите во кои вработените имаат ниски резултати, нема простор за нови идеи.



Слика 2. Моделот на Ekvall за креативна клима,
Извор: Moultrie, J. & Young, A. (2009), Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations

Креативната клима во организациите може да се измери и преку прашалникот KEYS (Assessing the climate for creativity) кој го развила Amabile, (1996). Овој прашалник е составен од осум скали од кои шест се однесуваат на стимулативноста, а две на пречките во создавање креативна клима на организациите. Тоа се следниве осум скали:

1. Организациско поттикнување;
2. Надзорно поттикнување;
3. Поддршка за работа во група;
4. Слобода;
5. Доволни ресурси;
6. Предизвикувачка работа;
7. Притисок на оптоварување и
8. Организациски пречки.

Според Iskasen i Ekvall (2010) организациската клима има влијание врз постигнување на организациските резултати, но организациската реалност

(организациската структура, стилот на водење, ресурсите) има влијание и врз организациските резултати и врз организациската клима.

Се претпоставува дека создавањето на креативната клима во организациите од страна на менаџерите би значело мотивирање на вработените и подобрување на нивната перформанса и на крајот постигнување на бизнис-целите на самата организација.

1.1.1 Влијанието на стратегијата и целите на организацијата врз креативноста на вработените

-Способноста за постигнување јасни цели за компанијата, за секој оддел или отсек и за секоја личност во организацијата е почетна точка за ефикасно управување кое води кон супериорно дејствување и кон високи резултати.

Што навистина се обидувате да направите?

Брајан Трејси

Стратегиското планирање е појдовна функција во раководењето манифестирана во процесот на дефинирање на целите кои треба да се реализираат, утврдување на предусловите при кои тие цели би се оствариле, како и кои средства, методи и техники да се користат за нивно остварување. За сето тоа е потребен квалитетен менаџмент, менаџмент кој се залага целокупната организација постојно да учи, да може да ги препознае промените во окружувањето и навремено да реагира и да носи квалитетни планови. Стратегиското планирање, со цел да биде ефикасно, мора да биде прифатено од целиот персонал од кого безусловно се очекува да ги имплементира, следи и да биде одговорен за резултатите од планот (Божинова и Мицевски, 2018).

Стратегијата претставува сеопфатен план за постигнување на организациските цели. Изборот на стратегијата, стратегиското однесување и стратегискиот менаџмент се во врска со бизнисите, но и со јавните претпријатија, државните установи, со непрофитните организации и слично (Кралев и Кралева, 2017).

Денес, стратегискиот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси ги претставуваат двата најважни интереси и задачи за современиот менаџмент. Нивната меѓусебна интеграција е предуслов за постигнување на конкурентска предност за организацијата. Организацијата располага со различни потенцијали кои може да ги користи при натпреварувањето со другите организации. Овие потенцијали можат да бидат: *физички* (на пример: опрема, технологија, фабрика, земјиште), *организациски* (на пример: организациска структура, планирање, систем на контрола, координациски системи и групни односи) и *човечки* (на пример, искуство, вештини, способности и интелигенција на вработените). Како што може да се види дури два од трите наведени потенцијали (организациски и човечките) се директно поврзани со човечките ресурси. Затоа менаџментот на човечките ресурси потребно е директно да се вклучи во процесот на стратегискиот менаџмент и тоа:

1. Да учествува во изработка на стратегискиот план, како за прашања поврзани со луѓето, така и за прашања во врска со способноста на расположливите човечки ресурси за имплементација на одредени стратегиски алтернативи;
2. Да ги познава стратегиските цели на организацијата;
3. Да знае кои видови на вештини, однесување и ставови кај вработените се потребни како потпора на стратегискиот план и
4. Да развие програми кои ќе осигурат дека вработените навистина ги поседуваат тие вештини, однесувања и ставови (Бојациоски и Ефтимов, 2009).

Под цели на организацијата се подразбираат приоритетните акции, намерите и насоките за функционирање на организацијата, што треба да бидат реализирани во предвидени рокови и со заедничка активност на луѓето и групите. Целите на организацијата се одредени со одлучување и со договарање на врвниот менаџмент, индивидуите и групите, кои ја имаат централната позиција во организацијата, ја редуцираат неизвесноста, поседуваат релативно знаење и информации или значајно придонесуваат за развој на организацијата (Сарџовска, 2009).

Според Kreitner и Kinicki (1992) целите на организацијата имаат мотивациска улога за луѓето и за групите заради следниве четири карактеристики на целите:

- 1) тие го задржуваат вниманието на точно одредени објекти кои треба да се постигнат,
- 2) управуваат со напорот кој треба да се вложи за да бидат постигнати,
- 3) ја зголемуваат истрајноста при нивното достигнување и
- 4) го поддржуваат развојот на стратегиите и на акциските планови за постигнување на целите.

За да се реализираат целите на организацијата овие автори предложиле модел на три фази.

Во првата фаза јасно и конкретно се определуваат целите кои треба да имаат дефинирани рокови, но и да бидат комплексни и предизвикувачки до степен соодветен на способностите на извршителите.

Во втората фаза јасно и конкретно се определуваат целите.

Во третата фаза јасно се поткрепува постигнувањето на целите со соодветно обучување и поучување, како и со повратна информација, од што зависи продолжувањето во воспоставениот правец на дејствување или пренасочувањето во нов правец.

Идеална состојба претставува остварувањето на целите на организацијата едновремено со целите на индивидуите, групите, работните функции, работните позиции, надворешните субјекти на организацијата итн. Оттаму неопходно е земањето предвид на сите цели што се значајни за организацијата низ партиципација на главните конституенти на организацијата при нивното дефинирање и одлучување (Сарџоска, 2009).

Организациите потребно е да создаваат позитивна клима на работното место, со цел да ја зголемат мотивацијата на вработените и да овозможат на соодветен начин да се имплементираат напорите на вработените во извршувањето на работните задачи и остварувањето на стратешкиот план и поставените цели. Позитивната клима ја зголемува продуктивноста на вработените, а тоа пак е од витално значење за успехот на организациите (Yawmana, 2020). Организациите кои создаваат позитивна клима добиваат постојан проток на идеи од секој вработен.

Креативноста на вработените во организацијата се поттикнува и при нивно вклучување во поставувањето на целите на организацијата како и вклученост во подготовката на стратешкиот план, а и она што е доста значајно за поттикнувањето на креативноста е вклучувањето на вработените во донесување на одлуки и решавањето на проблемите во организацијата.

Организациите кои сакаат да ги остварат своите цели потребно е да создадат атмосфера, односно клима која ќе ги мотивира и ќе ја поттикне внатрешната мотивација, а со тоа и креативноста на вработените.

1.1.2 Лидерство и менаџирање со креативноста во организациите

„Најголемиот имот на некоја организација не е веќе вистинското поседување на згради и машини, тука здружената креативност на вработените.“

„Плаќаме сè повеќе и повеќе за креативноста и фантазирањето, а сè помалку за материјалите од кои се направени работите кои ги купуваме.“

„Повеќе отсекогаш, создавањето на богатство зависи од нашата способност да ги примениме својата креативност и својата фантазија.“ (Ју Кам Кеонг)

Не можете да имате креативна организација ако немате лидери кои се подготвени да го направат тоа.

Организациската клима ја вклучува природата на моќта, стиловите на лидерство, комуникацијата, а исто така и социјалната средина претставена со културата, вредностите и нормите на однесување. Вклучува и организациски карактеристики кои влијаат на мотивацијата и однесувањето на оние кои работат во таа средина (Чен и Хунг, 2007, според Yawmana, 2020).

Организациите кои знаат како да ја развиваат креативноста на своите вработени се организации кои ги прифаќаат грешките на патот до добрите идеи. Исто така се свесни дека добрите идеи може да се остварат само во средина која

поддржува споделување на знаењето (Knowledge Sharing). Споделување на знаењето внатре во организацијата е една од темелните претпоставки за долгорочен успех, а со тоа ќе се зајакне организациската култура за учење и развој.

Lewin, Lippit и White (1939) и Litwin и Stringer (1968) се меѓу првите кои утврдиле дека стиловите на лидерство директно влијаат на организациската клима. Во овие студии е направена симулација на три организации и на секоја од нив се поставени лидери со различни лидерски стилови. Со текот на времето истражувачите забележале дека климата во секоја од трите организации се променила за да се совпадне со стилот на лидерство во таа организација.

Според Стернберг (2003), три одлуки се значајни за креативните лидери:

- 1) првата одлука е дека е подготвен да ѝ пркоси на толпата;
- 2) втората одлука е подготвеност да се истрае и да се соочи со пречките и
- 3) третата одлука е подготвеност за разумно преземање на ризици.

Styhre и Sundgren (2005) истакнуваат дека креативноста е важна за лидерството, бидејќи таа е компонента при што еден ги генерира идеите што другите ќе ги следат. Многу лидери се интелегентни, но не се креативни; тие ги водат луѓето преку нивната способност да влијаат наместо преку нивната агенда. (Стернберг, 2003: 391). Amabile и соработниците (2004) посочуваат на однесувањата на лидерот на кои треба да се стави посебен акцент и тоа:

- 1) вештина за комуникација и други аспекти на интерперсоналната интеракција;
- 2) способност да се добијат корисни тековни информации за напредокот на проектите;
- 3) отвореност и ценење на идеите на подредените и емпатија за чувствата на подредените (вклучувајќи ја и нивната потреба за препознавање) и
- 4) можност за користење на интерперсонални мрежи за давањето и примањето информации, релевантни за проектот.

Bear и Kaufman (2006) истакнуваат дека на организациската креативност може да се пристапи преку:

- 1) идентификување на креативните вработени лица внатре во организацијата и доделување компатибилни задачи;
- 2) препознавање и користење на организациските чинители кои ја зголемуваат или намалуваат креативноста (вклучително и чинителите кои влијаат на зголемување на внатрешната и надворешната мотивација) и
- 3) тренирање на вработени да станат уште покреативни.

Sirca (2016) укажува дека постојат два начина на управување со креативноста кои треба да се применуваат истовремено, а тоа се:

- 1) препознавање и отстранување на препреките за креативност и
- 2) создавање на опкружување кое ќе ја поттикнува креативноста.

Лидерите се важни на многу начини. Исаксен и сор. (2001, 173) тоа го потенцираат укажувајќи дека „Лидерството се случува секогаш кога се решаваат стратешките проблеми, а одлуките се донесени или пак размената на информации резултира со акции. Лидерското однесување е многу видливо на поединците во организацијата, особено во време на промени. Лидерите можат да бидат високи менаџери, супервизори и други кои имаат формални позиции на влијание или оние кои покажуваат неформално влијание врз другите. *Лидерското однесување има големо влијание врз перцепциите на луѓето за климата за креативност и промената*“. Лидерите, исто така, ги контролираат ресурсите и ги дефинираат улогите на организацијата, тимот или групата (Redmond et al. 1993, според Runco, 2007).

Капацитетот и мотивацијата да ја негуваат креативноста на вработените е условена од лидер кој моделира елементи на културни, структурни и организациски процеси.

Креативноста во организациите е начин на размислување што инспирира, предизвикува и им помага на луѓето да најдат иновативни решенија и да создаваат можности од проблемите.

Креативното лидерство има за цел да создаде процеси кои влијаат на растот на креативноста и иновативноста. Креативноста на менаџерот не значи

само негова лична креативност, туку и креативност на управувањето со што се поттикнува креативноста во рамките на сите нивоа на организацијата - индивидуално, групно и организациско.

Лидерите можат да користат креативни пристапи за да генерираат нови деловни планови, да ја реструктурираат работната средина или да создадат вредни професионални врски со други луѓе во нивната индустрија. Креативноста може да помогне при донесување на поефективни одлуки и за развивање на комуникациски вештини со охрабрување на алтернативни методи за ангажирање со другите на работното место.

1.1.3 Комуникацијата како значаен елемент во создавањето на креативна клима во организацијата

Според Сарцовска (2009) комуникацијата е процес на размена на информација преку договорен систем на знаци. Поимот комуникација претставува процес на размена на информации, идеи, мисли, чувства, оценки, како и перцепции на значењата на пораките меѓу комуникаторот (испраќачот) и примачот (реципиентот) на пораката што се анализира со примена на симболи.

Комуникацијата како поим, процес и вештина е многу комплексна. Постојат многу дефиниции за тоа што е комуникација, но на сите дефиниции едно им е главно и заедничко, а тоа е дека комуникацијата е процес на праќање и примање на вербални и невербални пораки меѓу луѓето. Комуникацијата претставува и пренесување или размена на информација, идеја или чувство (Tomić, 2003, според Маџунова-Гаврилова и Гаврилова, 2014).

Процесите на комуникација во организацијата се мултипликативни со оглед на тоа што се одвиваат на *индивидуално ниво* (меѓу индивидуи на исто хиерархиско ниво, на пример, вработени во сектори или раководителите на сектори; меѓу индивидуи на различни хиерархиски нивоа, на пример раководителите и подредените) и на *групно ниво* (меѓу различни групи, на пр. администрација и производство; формална и неформална организација; стручни лица и менаџери).

Процесот на комуникација во организацијата подразбира организирана професионална интеракција на членовите на организацијата кои извршуваат заеднички работни активности заради реализација на целите и мисијата на организацијата. Со процесите на комуникацијата и низ прифатениот професионален јазик на организацијата, всушност се остварува трансакција на информациите (факти, предлози, сугестии, сфаќања) меѓу организациските членови заради решавање на значајни организациски проблеми.

Испраќачот е чувар на информацијата, преку комуникацискиот канал информациите се пренесуваат до примачот на пораката. Комуникацискиот канал е општ поим за објектот кој го трасира патот и го моделира начинот на кој се пренесуваат информациите. Тој може да биде еднонасочен и двонасочен. Еднонасочниот канал овозможува комуницирање во еден правец, односно упатување порака: испраќач-примач, додека двонасочниот канал овозможува пренесување на информации во две насоки, од испраќачот до примачот и обратно.

Структурата на комуникацијата ги опфаќа следниве елементи: комуникатор (испраќач), кодирање, порака, комуникациски канал, примач (реципиент), декодирање, повратна информација.

Комуникатор (испраќач) - во една организација комуникатори можат да бидат: менаџерите, подредените, работни групи, оддели или целата организација. Комуникација може да се одвива и со клиентите и другите лица надвор од компанијата. Секој од комуникаторите има своја порака, идеја или информација која сака да ја пренесе на некого или на некоја група.

Кодирање - кодирањето претставува преведување на информацијата, комуникаторот мора да ги преведе своите идеи или пораки на одреден јазик или системски склоп од кодови или знаци кои можат да бидат вербални (зборови претставени во усна или писмена форма), визуелни (броеви, слики), аудитивни (глас, звук), како и невербални знаци (гестови, мимики, говор на тело).

Пораката - претставува кодирана информација (идеи, факти, проблеми и сфаќања). Менаџерите имаат одредени цели за комуницирање, како на пример да овозможат нивните идеи да можат да ги разберат другите, па затоа тие да ги разберат идеите на другите луѓе, да ги прифатат идеите и да преземаат акција.

Комуникациски канал - пораката до примачот се трансмитира со помош на комуникацискиот канал. Организациите обезбедуваат информации до нивните вработени преку различни канали на комуникација, вклучувајќи комуникација лице в лице, телефонска комуникација, состаноци, комуникација преку компјутер, електронска пошта, видеоконференции и друго.

Примач - комуникацијата подразбира дека има комуникатор и примач на пораката. Примачи може да бидат индивидуи, групи и организации кои можат да ја интерпретираат пораката што ја примиле, најпрво треба да ја декодираат, односно да ја преведат во форма што за нив има смисла. По обработка на пораката примачите треба да преземаат одредена акција, да спроведат анализа, да донесат решение или едноставно да ја зачуваат информацијата за натамошна употреба.

Декодирање - за да може да биде комплетен процесот на комуникација, пораката треба да се декодира од страна на примачот на истата. Декодирањето е технички израз за мисловниот процес кај примачот. Декодирањето вклучува интерпретација. Примачот ја интерпретира пораката врз основа на неговото искуство и образование.

Повратна информација (feedback) - за да се обезбеди дека пораката е примена и дека нејзиното значење е правилно пренесено неопходно е примачот да испрати повратна информација - реверзибилна до комуникаторот. Комуникацијата продолжува со емитурање на нова порака со што започнува нов циклус на размена на информации меѓу комуникаторот и примачот.

Ефикасноста на комуникацијата е одредена од степенот на интеракција на нејзините составни елементи и од нивната усогласеност со социјалната структура, со односите на моќ и со културата на организацијата.

Во процесот на менаџментот акцент се става на комуникацијата и тоа како внатре во организацијата, така и во однос на нејзиното опкружување. Предмет на комуникацијата покрај другото е преносот на информациите внатре во самата организација и во односите со организацијата и опкружувањето. Оваа активност е насочена кон остварување на целите на организацијата. Информациите што се предмет на комуницирањето можат да бидат со различна содржина. Може да стане збор за пренесување на донесени одлуки, примена на иновации и слично. Овие информации може да бидат со различен интензитет во поглед на правата и обврските на единките, учесници во процесот на комуницирањето. Начинот на којшто се врши процесот на комуникација е тесно поврзан со организациската култура (Петковски, според Манџунова-Гаврилова и Гаврилова, 2014).

Според правецот во кој се одвива комуникацијата таа може да биде: (1) *вертикална*, (2) *хоризонтална* и (3) *дијагонална*.

(1). *Вертикалната комуникација* се одвива меѓу различни хиерархиски нивоа во организацијата од горе надолу (раководители-подредени) и од долу нагоре (подредени-раководители).

Вертикалната надолна комуникација протекува од поединците од повисоките ниво на хиерархијата кон оние што се на пониско ниво. Според Krietner и Kinicki (1992) раководителите испраќаат информации до подредените за: инструкциите за работа, организациските процедури и практики, неопходноста од прифаќање на организациските цели. Во големите организации комуницирањето се прави преку обучен кадар за комуникации или експерти за комуникација. Вообичаено, функцијата на овој кадар е да направи публикација со која ќе се постигнат три цели: да се објасни како да се имплементираат организациските планови; да се одговори на желбите и критиките и да се одбрани постојната стратегија.

Раководителите ги соопштуваат информациите на два начина: *директивен* - со давање наредби, распоредувања и барања и - *демократски* - за изнесување препораки, предлози и совети (Стојанов, 2005, Сарцовска, 2009).

Успешноста на комуникацијата раководители - подредени е условена од три значајни фактори и тоа: постоење на доверба во раководителот, од содржината на пораката и од ситуацијата во која се наоѓаат подредените (личните карактеристики, психичката состојба, групата на која ѝ припаѓаат).

При вертикална нагорна комуникација, подредените им доставуваат информации на раководителите за себе, за соработниците и за нивните проблеми, за тоа како се реализираат организациските практики и принципи, и за тоа што треба да се направи и како тоа да се направи во работата. Комуникацијата нагоре е многу важна, бидејќи им овозможува на вработените да кажат што мислат, а уште поважно е тоа што менаџментот зависи и од информациите од подредените.

(2) *Хоризонтална комуникација* се одвива меѓу вработени од исто хиерархиско ниво во организацијата. Во најголем број организации се занемарува овој вид на комуникација, но за остварување на ефективна комуникација во организацијата покрај вертикалната потребна е хоризонталната комуникација.

(3) *Дијагонална (странична) комуникација* претставува варијанта на вертикална и хоризонтална комуникација и се одвива меѓу членовите на организацијата без оглед на хиерархиското ниво на кое тие припаѓаат.

Комуникацијата е витална компонента за управување за секоја организација. Без разлика дали целта е да се запознаат вработените за новите политики, да се обезбеди безбедност низ целата организација или да се слушнат ставовите на вработените, ефективната комуникација е интегрално прашање во ефективно управување. За да бидат успешни организациите треба да имаат сеопфатни политики и стратегии за комуникација со нивните организациски единици, вработени и засегнати страни, како и со заедницата во целина.

Лидерот треба да покаже дека поседува основни комуникациски вештини кои ќе станат ефективни во поголеми и покомплексни организациски структури. Без ефикасна комуникација, менаџерот не е ефективен лидер.

Според Hargie, Dickson и Tourish (2004) комуникацијата е централна компонента на ефективно деловно работење. Релевантни истражувања ги покажале придобивките од добрата внатрешната комуникација во организацијата, меѓу кои се и долунаведените:

- ↑ зголемена продуктивност
- ↑ подобар квалитет на услуги и производи
- ↑ повеќе предлози од персоналот
- ↑ повисоки нивоа на креативност
- ↑ поголемо задоволство од работата на вработените
- ↓ намалено отсуство од работа
- ↓ намален промет на персоналот
- ↓ помалку индустриски немири и помалку штрајкови
- ↓ пониски трошоци

Покрај ова тие ги идентификуваат најдобрите комуникациски практики во водечките компании, вклучувајќи ги Federal Express, Xerox, IBM и AT&T. Најдобрите комуникациски практики во водечките компании се:

- јасни цели за комуникација се поставени низ целата компанија, заедно со одговорностите за нивното постигнување,

- редовни анкети за ставовите на вработените се спроведуваат и резултатите и акциските планови широко се комуницираат,

- раководството одвојува време да разговара со своите вработени,
- се негува комуникацијата лице в лице, како и двонасочната комуникација, вработените се охрабруваат да комуницираат проактивно со менаџментот; предлозите за подобрување се наградени,

- употребата на технологија е на високо ниво, како што се видеата и е-поштата, со цел да се споделуваат информациите и да се уверат дека истите се разбрани,

-обуката за комуникација е постојана активност за сите вработени,

- сите публикации се внимателно подготвени и презентирани, имајќи ја предвид специфичната цел, целната група и што треба да се оствари,

- бонус за менаџментот е спознавањето на вработените преку евалуација на перформансата за комуникација и ефективност.

Ефективната комуникација може да придонесе за успех на организацијата на многу начини и тоа:

- го јакне моралот, задоволството и ангажираноста на вработените,
- им помага на вработените да ги разберат условите за нивното вработување и ја поттикнува нивната посветеност и лојалност,
- им дава глас на вработените - сè позначајна компонента за подобрување на задоволството на вработените од нивниот работодавец,
- помага да се намалат шансите за недоразбирања и потенцијално ги намалува поплаките и тужбите и
- ги подобрува процесите и процедурите и на крајот создава поголема ефикасност и ги намалува трошоците.

Наспроти ефективната комуникација, неефективната комуникација може да ги зголеми шансите за недоразбирања, да ги наруши односите, да ја прекине довербата и да го зголеми гневот и непријателството. Неефикасната комуникација може да произлезе од лошо усогласена стратегија, неуспех да се спроведе стратегијата, употреба на погрешно средство за комуникација, лош тајминг, па дури и нијанси како избор на збор или тон на гласот.

Професионалците за човечки ресурси може првично да размислуваат за комуникација главно во контекст на доставување пораки до вработените за деловните прашања, политики и процедури, но двонасочната комуникација игра суштинска улога во сеопфатната комуникациска стратегија. Слушањето на прашањата и грижите на вработените гради лојалност и поттикнува подобрена продуктивност. Организацииските лидери можат да учат преку слушање за прашања или грижи пред тие да станат формални поплаки или тужби. Тие, исто така, можат да откријат потенцијални прашања за односите со вработените и да научат за ставовите кон условите за вработување.

Покрај тоа што менаџерот - лидер има обврска да развие ефективна комуникација во организацијата, во комуникацијата се појавуваат одредени пречки или бариери, како што се: различни сфаќања, селективна перцепција, проценка на вредностите, кредибилитет на изворот, семантички проблеми, филтрирање, притисок на времето и преоптовареност.

Менаџерите во организациите треба да настојуваат да ја подобрат комуникацијата, пред сè при испраќањето на пораките-информациите, а потоа да се обидат да ги разберат луѓето кога се обидуваат нешто да им кажат.

За подобрување на комуникацијата се користат различни техники, како што се: следење, регулирање на протокот на информации, користење на повратна врска, емпатија, поедноставен речник, ефективно слушање и користење на неформални информации.

Sonnenburg (2004, според Moultrie и Young, 2009) ја дискутира важноста на комуникацијата и соработката во креативниот процес и резултатите од исходот, укажувајќи на четири димензии:

1. *типот на комуникација* - видот на медиумот кој го користат членовите на тимот за комуникација, без разлика дали е лице в лице, телефон, видеоповик или е-пошта. Ова се препознава во факторот „слобода“ на Еквал, каде луѓето воспоставуваат контакти и даваат и примаат информации (Ekvall, 1996) и *практиките на управување* на кои укажува Амабиле кои се препознаваат во прецизното планирање, фидбекот и добрата комуникација меѓу супервизорот и работната група (Amabile, 1997),

2. *текот на изведбата* - се однесува на процесот на создавање на иновативни резултати и продукти. Препораката овде е да се освежи процесот на комуникација, да се користат средства за учење и креативни техники (Sonnenburg, 2004) што е во корелација со вештината за креативно размислување на која укажува Амабиле (Amabile, 1997),

3. *стилот на работа*: се однесува на „начинот на кој учесниците“ придонесуваат во комуникативниот процес, а креативниот стил на работа е пример за постоење на „отворена комуникација“ (Sonnenburg, 2004). Ова одговара на организациска мотивација која според Amabile (1997) е „отворена,

активна комуникација на информации и идеи“. Исто така, постои и поврзаност со факторот отвореност на кој укажа Еквал (Ekvall, 1996) според кој „сите во организацијата се слободни да изнесуваат идеи и мислења“ и

4. природата на проблемот и импликацијата на решението: се однесува на нивото на потребна автономија да му се овозможи на тимот да достигне задоволително решение. Автономијата е тема опфатена во практиките за управување на кои повеќепати укажува Амабиле (Amabile, 1997), а исто така и факторот слобода што го потенцира Еквал (Ekvall, 1996).

1.2 Индивидуална креативност во организациите

Amabile (1996, според Ghosh, 2015), истакнува дека индивидуалната креативност е функција на индивидуалните вештини во доменот (фактичкото знаење и техничките вештини во доменот) и вештините поврзани со креативноста (когнитивен стил и стил на работа). Знаењето и стручноста на поединецот играат значајна улога во способноста да се изрази креативноста. Во тој контекст придонесуваат и бројни други психолошки и демографски фактори како личноста (Schilpzand et al., 2011); полот, образованието, потеклото и возраста (Jehn, 1999); претходното искуство поврзано со задачата (Gino et al., 2009); знаењата, вештините и способностите (Janssen et al., 2004; Majchrzak et al., 2012). Откриено е дека и нормите и вредностите (Bechtoldt et al., 2010), исто така, ја олеснуваат индивидуалната креативност. Amabile и Gyskiewicz (1989) откриле дека во бројните научни истражувања најчесто споменувана карактеристика која придонесува за креативното однесување е внатрешната мотивација. Ова значи дека вработениот самиот се насочува, се мотивира од самата работа, е привлечен од предизвикот што потекнува од проблемот, односно дека неговата мотивација да создава нешто ново, да го подобрува постоечкото не произлегува само од материјалната сатисфакција (пари, признание) и од барањата и очекувањата од другите.

Според Woodman, Sawyer, Griffin (1993) како и Amabile (1998) кога се зборува за индивидуалните карактеристики на креативните индивидуи треба да се има предвид особено нивната упорност, љубопитност, енергијата и интелектуалната посветеност. Голем број на студии покажуваат дека високо

креативните луѓе имаат тенденција да имаат внатрешен локус на контрола (Woodman & Schoenfeldt, 1989). Истражувачите идентификувале голем број на когнитивни способности кои се поврзани со креативноста. Керол (1985) издвојува осум фактори кои се непосредно поврзани со креирањето на идеи: асоцијативна флуентност, манифестна флуентност, фигуративна флуентност, идејна флуентност, флуентност на говорот, флуентност на зборовите, практична флуентност и оригиналност. Според интеракционистичкиот модел индивидуалната креативност е функција на претходните услови, когнитивните стилови и способности, личноста, мотивациските фактори и акумулираното знаење. Овие индивидуални фактори се во заемна интеракција со социјалните и контекстуалните фактори.

Dewett (2004, според Ghosh, 2015) објаснувајќи го процесот на создавање на идеи укажува дека поединците учествуваат во креативниот процес на интерактивен начин преку развивање идеи и презентирање на другите, потоа учење од реакциите на другите, преработка на идеите и нивно повторно презентирање. Amabile (1988) и Amabile et.al (1996) покажале дека компетентноста на поединецот, знаењето во доменот и вештините за креативно размислување се модерираани од социјалната средина и работните услови. Контекстот во кој работи поединецот влијае на неговата внатрешна мотивација која пак последователно влијае на креативните достигнувања. Креативноста е индивидуален и културен феномен кој им овозможува на поединците да ги трансформираат можностите во реалност (Tan, 2007). Способноста и капацитетот на поединците да создаваат и развиваат нови и корисни идеи за производите, практиките на организацијата, услугите или постапките (Mumford, 2003; Shaley and Gilson, 2004), исто така, ја вклучува нивната креативност. Креативните теоретичари тврдат дека креативноста на поединецот е важен претходник и предуслов за иновација.

Креативноста на вработените се поттикнува кога тие се охрабруваат на самостојност во дефинирањето на проблемите, решавањето на проблемите, донесувањето одлуки и идентификувањето можности и предизвици (Pearce и Manz, 2005).

Основа за развој на една организацијата е да ги препознае креативните потенцијали во организацијата. Според Conald et al (2012) и Tonellato (2014) постојат четири индикатори за препознавање на креативниот потенцијал во рамки на организацијата:

- *Логичко размислување* - се однесува на процесот во кој вработениот го решава проблемот тргнувајќи од одредена теорија и преку верификација на понуденото решение доаѓа до одреден заклучок;

- *Поврзување на идеите* - се однесува на процесот во кој поединецот бара поврзаност меѓу постоечките информации и идеите во врска со проблемот;

- *Дефинирање на проблемите* - се однесува на подготвеноста на вработениот да го идентификува проблемот и да ги комбинира решенијата и

- *Слободно поврзување* - се однесува на учеството на потсвеста за поврзување на идеи кои наизглед немаат ништо заедничко, но водат до нови идејни решенија за конкретниот проблем. На ова се темелат речиси сите научни откритија (пеницилинот-Флеминг, закони во физиката).

Лицата кои се креативни по правило се интелегентни, но не се раководат единствено од логиката и рационалноста. Vujic (2010, 195) потенцира дека креативните личности се одликуваат со организациска способност, аналитичност, фокус, elokventност, оригиналност, храброст, одлучност и способност за совладување на проблемите.

Креативните лица имаат идеја, знаат како да ја применат во пракса и имаат сила да ја спроведат. За организацијата таа креативност е начин на преживување во услови на строга конкурентност, но истовремено е и можност организацијата да го поддржува професионалниот и кариерниот развој на вработените во неа.

КРЕАТИВНОСТ НА ПОЕДИНЕЦОТ	КРЕАТИВНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА
Брзо разбира и може да „произведе“ голем број на идеи	Има луѓе со идеи и отворени комуникациски канали. Луѓето кои се занимаваат со иновации, ослободени се од некои други должности.
Поттикнува, насочува и создава добра клима и необични идеи	Вработува различни профили на луѓе. Го иновира знаењето на вработените. Дозволува индивидуалност и го поттикнува креативниот труд.
Ги оценува идеите согласно со функционалностите. Мотивиран е идејата да ја претвори во акција.	Има објективен пристап и е ориентирана кон откривање на вистината. Ги евалуира идеите според нивната вредност. Избира и унапредува исклучиво врз основа на способности и заслуга.
Не брза со донесување на заклучоци, подолго време анализира и објаснува.	Инвестира во фундаментални истражувања. Има флексибилно стратешко планирање. Експериментира со нови идеи, ги оценува и на сите им дава можност.
Не е авторитетен. Флексибилен е. Се води од сопствени интереси. Истражувањата му се неконвенционални.	Децентрализирана. Обезбедува средства и време за пилот-проекти. Дозволува и очекува ризик. Нема авторитетно управување. Вработените слободно размислуваат за различни идеи.
Самостоен е во оценувањето. Себе се доживува различно од другите.	Автономна и независна. Има оригинални и различни цели. Не се обидува да следи одредени типови на производи.
Има богата фантазија, но јасен поглед за реалноста.	Врши одвојување на креативната од производната функција. Поттикнува комерцијализација на иновацијата.

Сликата 3. Споредбен приказ на карактеристиките на креативноста на поединецот и организациската креативност

Извор: Vujic, V. (2010) *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka: 217

Креативните лица преку своите идеи и изнаоѓањето на решенија за одредени проблеми, ја развиваат својата кариера, но придонесуваат и за развој на целата организација. За поттикнување на креативноста на вработените потребно е организацијата да ги поддржува вработените при преземањето на

разумни ризици за иновирање, да ги овласти да преземаат иновациски активности, да анализираат и да ги решаваат проблемите наместо да ги занемарува.

1.3 Тимска креативност

Поимот тим потекнува од англискиот збор ТЕАМ, што значи: Together-заедно, Everybody-сите, Achive-достигнуваат, More-повеќе. Тимот подразбира одреден број на луѓе кои се меѓусебно зависни и се поврзани заради одредена колективна цел. Во суштина карактеристика на тимовите е дека членовите во тимот соработуваат за да постигнат заеднички договорени цели.

Според Rosenhauer (2005, според Маџунова-Гаврилова и Гаврилова, 2014) тимот може да се дефинира како мала група на луѓе со комплементарни знаења и вештини, кои работат заедно за да остварат цел за која се заеднички одговорни. Ниту еден поединец не е доволно интелигентен самостојно да го обликува целокупниот систем.

Според Hargie, Dickson и Tourish (2004) тимовите меѓусебно се одговорни за успехот или неуспехот. Наодите од истражувачката литература укажуваат на голем број придобивки од тимската работа во организацијата, кои вклучуваат:

- Подобар квалитет на работниот живот на вработените,
- Поголемо задоволство од работата,
- Поголема посветеност на работата,
- Поголема флексибилност,
- Поголема продуктивност,
- Подобар квалитет на производите и услугите,
- Помал одлив на персоналот,
- Поголема хармонија во организацијата и
- Рамна менаџерска структура.

Margin (1994, според Маџунова-Гаврилова и Гаврилова, 2014), истакнува дека организациите кои применуваат пристап на тимска работа имаат видливи ефекти, како што се:

- заштеда на време и ресурси во завршувањето на работните задачи,
- повисок квалитет на работење,

- поголемо задоволство на вработените од извршената работа,
- задоволни и среќни крајни корисници и сл.

Ова укажува на фактот дека тимската работа има голем број поволности за вработените, за организацијата во целост и за нејзините корисници. Некои од предностите на тимската работа се и долунаведените:

Креативност - сите членови во тимот имаат различни способности, знаења и лични особини. Со користење на сите овие различни аспекти во тимот, можат да бидат генерирани повеќе идеи, што доведува до покреативни решенија и подобри резултати.

Задоволство - поединците кои работат во тимови во насока на остварување на заедничка цел, постојано се развиваат. Во текот на нивната комуникација се развива повеќе енергија и ентузијазам. Кога оваа енергија се користи, се добиваат поголеми резултати коишто позитивно влијаат на мотивацијата и водат до поголем успех.

Вештини - кога еден тим работи заедно има поголем спектар на вештини кои можат да се искористат за да се постигнат исклучителни резултати. Дури ни најдобро квалификуваниот поединец не може да ги има сите вештини што ги поседуваат членовите на тимот заедно.

Брзина на извршување на задачата - во тимот секој член ја извршува својата задача, работата се движи напред паралелно, а до крајната цел се доаѓа за пократко време.

Поддршка - секој член на тимот може да очекува поддршка, охрабрување и помош од останатите членови, што има голема важност за постигнување на подобри резултати.

Поделена одговорност - тимската работа е така организирана што овозможува секој од членовите да преземе поголема одговорност во областа за која е посилен, односно има поголемо знаење, вештини и способности.

Покрај големиот број придобивки и предности што со себе ги носи тимското работење, тоа поседува и некои недостатоци меѓу кои се и подолу опишаните:

Задачите не се извршуваат во предвидениот рок - може да се случи некои членови во тимот воопшто ништо да не работат за сметка на оние кои постојано работат, при што се доведува во прашање работата на целиот тим.

Недостаток на комуникациски вештини - сите членови на тимот не поседуваат подеднаков степен на комуникациски вештини и не се подготвени за дискусија, дијалог, слушање и застапување без агресивност.

Бавно донесување на одлуки - честопати на членовите на тимот не им се познати методите за донесување на одлуки, постои недостаток на јасност и за тоа кој и над што има власт за одлуки.

Недостаток на доверба - одредени членови на тимот имаат низок степен на доверба кон останатите членови на тимот и воопшто кон организацијата.

Недостаток на ресурси - тимот нема поддршка од менаџментот во организацијата, недоволен број на членови или многу голем број на членови, слаби лидерски вештини и друго.

Според Woodman, Sawyer, Griffin (1993), групната креативност не е едноставен агрегат на креативноста на сите членови на групата. Таа е под влијание на составот на групата (разликите меѓу членовите на групата), групните карактеристики (кохезивност, големина на групата) и групните процеси (стратегии за решавање проблеми, процеси на општествено информирање) и контекстуалните влијанија кои произлегуваат од карактеристиките на организацијата.

Според Кен Бланчард кога групите дејствуваат ефективно можат решат посложени проблеми, да донесат подобри одлуки, да ослободат поголема креативност и да сторат повеќе во изградбата на индивидуалните вештини и на посветеноста, отколку поединците кои работат сами.

Креативноста кај тимовите е посебно важна во процесот на решавање на проблеми. Според (Saud, 2017) размислувањето и однесувањето во кое се ангажираме за да го добиеме посакуваниот исход е дел од решавањето на проблемот. Исходот може да биде постигнување одредена цел или наоѓање на задоволителен одговор на одредено прашање.

Менаџерите не секогаш можат да донесат одлука сами за одредени проблеми. Донесувањето одлуки некогаш бара знаење од различни области, искуство и детална анализа на проблемот. Тргувајќи од овие причини менаџерот формира компетентни и креативни тимови во организацијата за донесување на одредени одлуки. Групите за решавање проблеми можат да бидат поефикасни со примена на обука за вештини за решавање проблеми (Bottger & Yetton, 1987).

Sousa и други, Basadur (1997, 1999, 2000) предложиле нов модел за подобрување на процесот на решавање на проблеми т.н. Симплекс (Simplex model). Според овој модел процесот поминува низ осум чекори кои се групирани во три фази: (1) дефинирање на проблемот, (2) формулирање решение и (3) имплементација на решението.

Во првата фаза - *Дефинирање на проблемот*, вклучени се следниве чекори:

1. *Пронаоѓање проблем* - овој чекор се состои во идентификување на проблемите и можностите за промена или подобрување во или надвор од организацијата.

2. *Пронаоѓање на факти* - групата го одложува судењето за да собере што е можно повеќе информации за избраниот проблем, кога постои перцепција дека сите корисни или можни факти биле собрани. Групата може да се состане и да избере неколку факти кои се сметаат за соодветни за натамошно проширување.

3. *Дефинирање на проблемот* - во овој чекор групата ќе ги преформулира избраните факти во креативни можности или предизвици. Тогаш ќе се избере поперспективниот проблем за да се продолжи на следниот чекор. За Basadur et.al. (1994) ова е клучен чекор, бидејќи вештите учесници навистина ќе помогнат на процесот со поставување на вистинските прашања. Во овој чекор тие елаборираат мапи кои ги реформулираат проблемите користејќи го прашањето „Како би можеле...“. Ова се смета за најважното прашање во моделот Симплекс. Друго прашање што ќе помогне да се продлабочи проблемот е „Што блокира...“, „Што запира...“ или „зошто“. На процесот на мапирање на предизвици тоа му помага да се види хиерархијата

на проблемите или проблемите и односите меѓу нив, разјаснувајќи ја големата слика.

Во *втората фаза - Формулирање на решение*, вклучени се следниве чекори:

4. *Генерирање потенцијални решенија* - овој чекор бара од учесниците активно да креираат што повеќе потенцијални можни решенија за да се решат избраните проблеми или предизвици. Моментот на дивергенција дозволува создавање на најрадикалните и навидум невозможни решенија. Во моментот на конвергенција, некои од нив ќе бидат избрани за натамошна евалуација.

5. *Оценување на потенцијалните решенија* - овде се бара да се генерираат што е можно повеќе критериуми за да се помогне во оценувањето на потенцијалот на секое решение што е развиено во претходниот чекор. Откако ќе ги утврдат критериумите, учесниците ќе ги оценат потенцијалните решенија според секој критериум и ќе одлучат кои решенија треба да се имплементираат.

Во *третата фаза - Имплементација на решение*, вклучени се следниве чекори:

6. *Акциско планирање* - потребни се вештини за дивергенција за да се генерираат голем број конкретни дејства кои можат да помогнат во имплементација на решенијата кои беа генерирани претходно. Тогаш со вештини за конвергенција ќе се овозможи да се изберат најсоодветните акции.

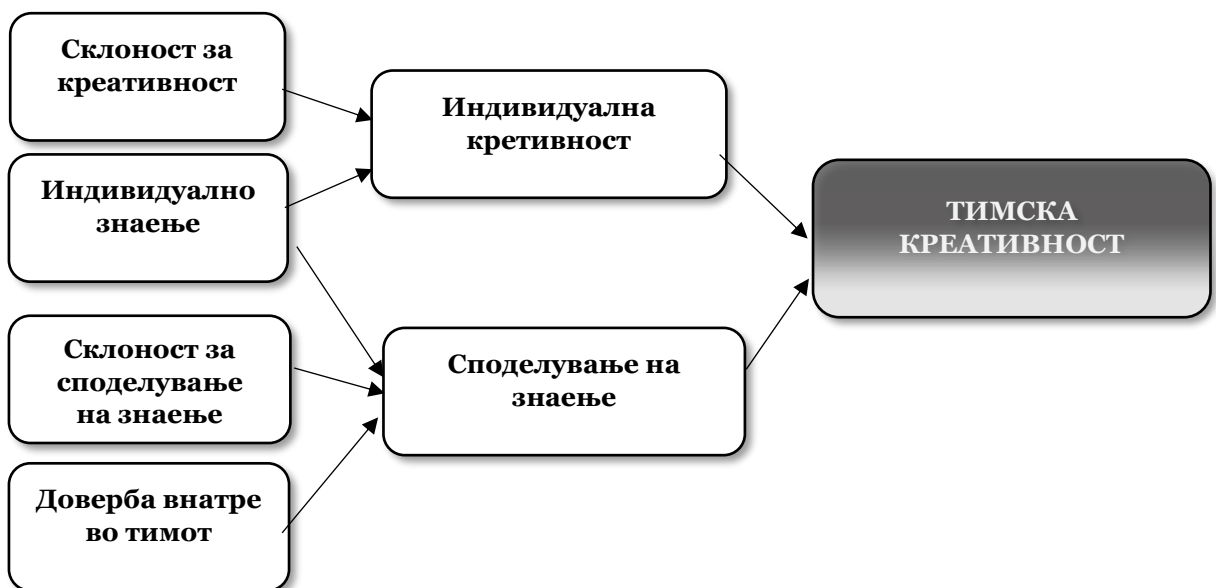
7. *Прифаќање* - овој чекор има за цел да го надмине отпорот кон промените и да ги вклучи луѓето кои се потребни во процесот. Ова во суштина е насочено кон луѓето кои не учествувале во претходните чекори, но чија посветеност е неопходна за да се придонесе за успехот на проектот.

8. *Преземање акција* - Преземањето дејство не е последниот чекор на моделот, претпоставен како кружен процес. Како што споменува Басадур (2000), организациското ниво е континуиран проток на производи, услуги и процеси кои поттикнуваат подобра интеракција со околината. Во овој чекор учесниците може да најдат причини да не го спроведат целосно проектот, како последица на стравот од неуспех и отпорноста на промени. За да ги надмине овие проблеми авторот ги прифаќа техниките на Lakein (1973) кои советуваат

да се започне со едноставни, специфични и реални дејства, да се справи со стравот од непознатото, со анализа на она што може да се случи и потоа да генерираат идеи за справување со стравот од неуспех.

Според Sirca (1992) за креативноста на тимот придонесуваат следниве елементи:

- слобода, самостојност и авторитет од што произлегува одговорноста за носењето на сопствените одлуки;
- креативноста на тимот зависи од протокот на информациите;
- членовите на тимот ја насочуваат својата енергија на една цел - решение за проблемот, постои синергија меѓу членовите;
- целта не го оправдува средството, за членовите на тимот подеднакво е важно работата да се заврши во склад со заедничките вредности и норми и
- одлуките се носат со консензус, на тој начин членовите на тимот нема да се чувствуваат потчинето, искористено или занемарено.



Слика 4. Модел на тимска креативност

Извор: Арнаудова (2019) Мотивација на вработените - материјал за интерна употреба, Скопје: Филозофски факултет

Според Кен Бланчард (2009) организациите се посложени и имаат поголем натпреварувачки дух. Ако сакаат да дојдат до врвот и да бидат предводници, повеќе не може да зависат од неколку извонредни луѓе. Ако

сакаат да опстанат, мора да дознаат како да ја ослободат креативноста и потенцијалот на луѓето од сите нивоа. На организациите им се потребни менаџери кои можат да ја развиваат тимската работа, да потпомогнат за групното решавање на проблеми, како и да се фокусираат на вниманието и ентузијазмот на групата за постојано подобрување. Во светот денес, групната продуктивност е поважна од индивидуалното постигнување на задачите. Успехот на поединци менаџери треба да зависи од тоа колку добро тимот на менаџерот постојано се подобрува во квалитетот и продуктивноста. Во организацијата посветена на тимската работа никогаш нема да ги слушнете зборовите „Тоа не е моја работа“.

Тимската работа или тимовите се покреативни ако меѓу нив владее атмосфера на доверба, меѓусебна поддршка и одговорно однесување на членовите на тимот. За атмосферата во тимот одговорни се сите членови на тимот и водачот на тимот. Пожелно е демократско водство и поттикнување на поединците во изнесување на своите идеи, како и создавање на атмосфера во која поединците ќе почувствуваат дека се ценети и нивните предлози сериозно се разгледуваат.

1.4 Техники за поттикнување на креативноста во организациите

Организациите кои ќе се одлучат да ги користат придобивките од креативноста мора да вложуваат во неа, а тоа подразбира тренинг на креативното и критичкото мислење.

Според Ју Кам Кеонг специјалистите за креативност, како Едвард де Боно, веруваат дека креативноста е умешност што може да се научи. Всушност сите ние сме родени креативни. Приспособувањето кон општествените норми ја задушува креативноста. Со вежбање можеме повторно да ја деблокираме креативноста во себе, на што укажуваат и сознанијата за мозокот во последната деценија. За таа цел дизајнирани се повеќе специфични техники. Креативните техники може да се искористат за ослободување на креативноста на секој поединец. Вежбањето, здружено со соодветната организациска култура, ќе го извлечат најдоброто од вработените.

Пред да се употреби која било техника за креативноста, потребно е да се постават вистинските прашања. Бескорисно е да се дава брилијантно решение без правилно да се постави проблемот. Во една прилика кога бил запрашан Алберт Ајнштајн „Што би сториле да имате 60 минути за спасување на светот од судир на голем метеорит?“ тој одговорил дека 55 минути би употребил за поставување на прашања, а последните 5 минути би ги употребил за пронаоѓање на решенија.

Според Брајан Трејси поставувањето на прашања претставува стимул за поттикнување на креативноста. Креативниот ум се стимулира на акција со помош на фокусирани прашања. Колку повеќе прашања ќе се постават и колку тие се подобри, толку поточно и покреативно ќе биде размислувањето. Фокусираните прашања се одлика на навистина интелегентните луѓе. Кога ќе научите да си поставувате фокусирани прашања, тогаш ќе им поставувате фокусирани прашања и на другите луѓе.

-Што се обидуваме да направиме? Ова е едно од најважните прашања кое се поставува во бизнисот и во личниот живот. Зачудувачки е колку многу луѓе не знаат што точно сакаат да постигнат.

-Како мислиме тоа да го направиме? Секој пат кога човекот се соочува со проблеми, пречки, отпор или надворешни предизвици при постигнувањето на целите, потребно е да даде уште еднаш малку време. Потребно е да се размислува со хартија покрај себе. Потребно е да се погледне во процесите што се користат за да се стигне од таму каде што сме сега до таму каде што сакаме да стигнеме. Дали движењето е во погрешна патека? Дали можеби не функционира повеќе начинот на кој се прават обиди за да се постигнат целите, можеби е потребно вклучување во сосема различни активности?

-Каков резултат или исход личноста си посакува? Кој би бил идеалниот резултат или решение за некој актуелен проблем?

-Дали има други начини за да се постигнат поставените цели или посакуваните исходи? Дали постои подобар начин? Кој друг начин би бил подобар, побрз, поевтин и полесен? Секогаш постои подобар начин. Секогаш има поефикасен метод за постигнување на која било цел. Секогаш постои посупериорен начин за да се искористат талентот и ресурсите.

Примената и користењето на креативните техники во организациите има за цел да ја поттикне креативноста на менаџерите и вработените. Со примената на креативните техники во организациите се настојува да се генерираат многубројни идеи за развој на нов производ или услуга или креативно решавање на проблемите со кои се соочуваат организациите во секојдневното работење.

Постојат голем број техники за поттикнување на креативноста. Тие пред сè може да се поделат на индивидуални и групни техники. Индивидуалните креативни техники помагаат при создавање на слободни асоцијации, неконвенционален начин на размислување и надминување на личната ригидност при анализа и на проблемот и изнаоѓањето на можните решенија. Групните техники го реорганизираат начинот на комуникација со цел да се постигне подобра атмосфера во тимот, го олеснуваат начинот на идентификување на проблемот и прибирањето на релевантни информации, создавањето на поголем број на идеи и можни решенија за проблемот, обликувањето на соодветен начин за избор на најдоброто решение во групата и поефективно планира имплементацијата на избраното решение во пракса.

Повеќето менаџери и стручњаци во организациите преферираат специфични техники кои одговараат на нивниот стил на водење, на карактеристиките на членовите во тимовите и природата на проблемот кој треба да биде решен или одлуката која треба да биде донесена. Техниката може да биде одбрана според стилот на водење, како и според нивото на доверба во тимот.

Една од техниките за поттикнување на креативноста е **бура во мозокот (brainstorming)**. Според Ју Кам Кеонг брејнстормиг-мозочна бура или бура на идеи, е ефикасен и многу популарен алат во деловниот свет што се употребува за брзо и исклучително креативно и радикално решавање на проблеми. Мозочната бура е латерален процес на размислување. Од секој вклучен поединец се бара да излезе со идеја и мислење кое отпрвин може да изгледа сосема шокантно и налудничаво. Според Брајан Трејси методот на

брејнсторминг е една од најважните техники за развивање синергија и ослободување на креативноста во една група, тим или организација. Една од главните одговорности на ефикасните менаџери е да одржуваат редовни средби со употреба на методот на брејнсторминг на вработените, фокусирајќи се притоа на подобрување на бизнисот. Не треба да се дозволи да се остави креативниот потенцијал на вработените неискористен. Потребно е да создаде средина која ќе ги охрабрува вработените да ги изложат своите најдобри идеи за успешност на бизнисот.

Појавувањето на оваа техника е поврзано со името Алекс Осборн која започна да се применува во 1938 година, за време на работењето на една рекламна агенција во Њујорк.

Во Вебстеровиот речник со терминот „brainstorming” се означува техниката за групно решавање на проблеми, создавање идеи, стимулирање на креативното мислење итн. „преку спонтано учество во дискусија” (Websters 1977). Нешто поопфатна дефиниција за овој поим дадоа Самтрок и Џусен (Samtrock и Jussen, 1984, 412) според кои brainstorming претставува „метод за формирање на идеи кои ги создава групата; сите идеи се охрабруваат, анализираат и критикуваат, а критиката на почетокот не се спроведува”.

За да се спроведе оваа техника потребно е да се почитуваат следниве **основни правила и принципи:**

1. *Забрана за критика* - критиката да не се изрекува веднаш, бидејќи со тоа се спречува спонтаното презентирање на мислите, идеите.

2. *Сите слободно изнесени идеи да се прифатат* - нема проценување на идејата. Во фазата на раѓањето на идејата, не смее да има никакво проценување. Учесниците се охрабруваат да изговорат сè што ќе им падне на ум, без автоцензура. Колку идејата е послободна толку е подобра.

3. *Количество на идеи* - суштината на брејнстормингот е да се добијат колку што е можно повеќе идеи, да се продуцира поголем квантитет на идеи кои претставуваат потенцијални решенија на проблемите и

4. *Комбинирање и усовршување на искажаните идеи* - учесниците ја комбинираат или модифицираат која било прикажана идеја, не смее да постои сопственост на одделна идеја. Место тоа сопственоста е колективна.

Главната причина за успехот што се постигнува со бура на мозокот претставува „здравата психолошка клима“ која се создава со елиминирање на критиката која е присутна на вообичаените собири, кога е присутен стравот од исмејување на искажаната идеја.

Техниката брејнсторминг поминува низ неколку фази, кои се објаснети подолу и тоа:

1. *Загревање* - релаксирање на учесниците со цел поедноставно да се приспособат на задачата. По правило доволни се од 5 до 10 минути да се создаде добро расположение кај вработените, релаксираност и да се поттикне хумор;

2. *Преформулирање на проблемот* - во оваа фаза им се овозможува на учесниците подобро да го запознаат проблемот и да откријат повеќе подпроблеми поврзани со него. Оваа ментална активност придонесува за поголема динамика на групата за релаксирано и добро расположение. Но, за да се постигне таков ефект потребна е сериозна подготовка од страна на водачот кој е обврзан редефинирањето на проблемот да го насочи во повеќе правци;

3. *Селекција на основното тврдење* - неопходно е учесниците од повеќето тврдења да одберат едно кое ќе го разработат во подоцнежната фаза, во селекцијата може да учествува целата група (демократска селекција) или само нејзиниот водач (автократска селекција).

4. *Брејнсторминг, продукција на идеи* - успешното загревање придонесува за брзо појавување на идеи. Потребно е водачот да ги поттикнува да соопштуваат идеи и да инсистира без срам да ги продуцираат идеите. Бидејќи продукцијата на идеи е многу брза потребно е тие да се запишуваат.

5. *Проценување на идеите* - во оваа фаза е дозволена критика на идеите, при тоа се оценуваат и избираат добрите идеи.

6. *Спроведување - план и стратегија* - кога се поставени можните решенија, време е да се создаде соодветен план и стратегија за спроведување на предложените идеи како потенцијални решенија.

Користењето на оваа техника придонесува да се добијат многу идеи, да се создаде динамична, отворена и пријатна работна атмосфера. Но, оваа техника не е едноставна за примена и не е економична во однос на времето. Се препорачува при селектирањето на учесниците, покрај лицата-стручњаци за проблемот, пожелно е да се вклучат и членови кои немаат директно искуство во областа на која проблемот и припаѓа. Препорачливо е при формирање на групите тие да бидат хетерогени во поглед на половата структура и скоро во подеднаков број да бидат вклучени претставници од двата пола. Кога овие услови се исполнети учесниците активно учествуваат во групата без да бидат агресивни и доминантни во протежирањето на личните идеи. Од аспект на возраста на учесниците, исто така, се препорачува групата да биде хетерогена (Rawlinson, 1991). Помладите се со поизразена тенденција да продуцираат необични идеи, но во очекување дека ќе бидат критикувани од повозрасните нивниот мисловен тек се инхибира. Тргувајќи од оваа причина пожелно е сите членови постојано да се потсетуваат на правилата врз кои е засновано реализирањето на оваа техника. Исто така, добро е во групата да не се вклучуваат членови меѓу кои постојат хиерархиски односи, бидејќи тоа е сигурен начин дека сесијата нема да успее.

Покрај овие позитивни страни оваа техника има и одредени негативни страни како што се: опасност членовите на групата да се оддалечат од темата, па дури и да се појави конфликт во групата. Оваа техника е применлива за проблеми кои се едноставно структурирани.

Друга техника која ја користат организациите е **запишување на мислите**. Оваа техника е ефикасна кога се решаваат проблеми од сите области на човековата активност. При реализирање на оваа техника, комуникацијата меѓу членовите на групата во фазата во продуцирањето на идеите се одвива писмено. Од аспект на времетраењето на спроведувањето на оваа техника во просек трае 20-30 минути. Бројот на групата се движи од четири до седум вработени, а најдобро е тој да изнесува шест вработени. Се

препорачува поголемите групи да се поделат во помали групи. Исто така, примената на оваа техника е поуспешна кога групите се хетерогени според половата структура.

Пред да биде елабориран проблемот што треба да се решава, секој учесник во групата добива лист на кој се означени колоните и редовите во кои се запишуваат идеите. Бројот на колоните одговара на бројот на учесниците во групата, додека бројот на редовите соодветствува на бројот на идеите продуцирани во секој круг (најчесто три круга).

Оваа техника се спроведува низ **три фази** и тоа:

1. *Дефинирање на проблемот,*
2. *Запишување на идеите, додавање и кружење на листовите и*
3. *Евалуирање на идеите.*

Наведените фази од техниката запишување на мисли се опишани подолу. Во првата фаза, *дефинирање на проблемот*, водачот на групата го објаснува и дефинира проблемот.

Во втората фаза, *запишување на идеите, додавање и кружење на листовите*, секој учесник своите три идеи ги запишува на својот лист во првата колона за време од околу 5 минути. Потоа својот лист со одговори му го дава членот од групата од неговата лева страна, а добива лист од учесникот во групата десно од него. Неговата задача е на веќе напишаните идеи да додаде уште три нови. Новододадените идеи можат да бидат потполно независни од оние што веќе се запишани во претходната колона или пак на нив да се надоврзуваат.

По завршување на шесте круга од ротирањето на листовите (доколку во групата има шест лица) секој член на групата има продуцирано 18 идеи, а целата група заедно има вкупно 108 идеи. Сите тие идеи не можат да бидат корисни и употребливи, па затоа во последната фаза која може да се реализира непосредно по извршената продукција или во некој дополнителен термин се врши евалуација на идеите.

Евалуирање на идеите е последната фаза. Бидејќи сите идеи не можат да се земат предвид при евалуацијата истите можат да се поделат во три групи: употребливи, употребливи кои бараат доработка и неупотребливи. Евалуацијата завршува со дискусија посветена на идеите кои се оценети како употребливи. Селектираните идеи понатаму се дообработуваат со примена на други техники: морфолошка анализа, обратен брејнсторминг или некоја друга техника. Вообичаено е базичната техника да се комбинира со „варијантата 79“, па по завршената продукција на идеите евалуацијата се остварува со воведување на нови, ротирање на листовите со одговори, така што, секој учесник ги оценува идеите на секој лист. Оценувањето се врши со ставање знак + пред најдобрите идеи на секој лист. На овој начин за десеттина минути се добиваат квантитативни показатели кои овозможуваат идеите да се комбинираат во однос на нивниот квалитет. Препорачливо е идеите со најголема фреквенција на знакот + да се дискутираат и дообработат врз основа на сугестиите на членовите на групата.

Покрај овие две креативни техники постојат уште цела низа на креативни техники кои ги користат организациите во процесот на управување со организациската креативност. Меѓу најпознатите индивидуални техники се: вежбање на латерално мислење, аналогича, слободна асоцијација, персонификација, анализа на сценарија, листа на прашања, поделба на прашањата на делови и други. Додека од групните креативни техники покрај гореспоменатите особено се познати во пракса техниката „шест шапки за размислување“, делфи методата, магична трговска техника, синектика и други. Примената и користењето на креативните техники е составен дел на креативниот процес, додека создавањето на нов производ или услуга, всушност е резултат на креативниот процес кој пак има значајна улога во примената на креативноста внатре во организацијата.

Покрај ова организациите со цел да ја поттикнат креативноста воведуваат „неформално работно време“. Организациите со воведувањето на овој тренд им овозможуваат на вработените слободното работно време да го користат на она што тие сакаат. Утврдено е дека оваа промена позитивно влијае на креативноста и му дозволува на поединецот да се посвети на проекти и проблеми кои можеби за другите вработени не се интересни.

Воведувањето на „неформалното работно време“ е утврдено дека позитивно влијае на креативноста, зголемување на автономноста на поединецот, редуцирање на екстринзична награда и спремност на вработените за преземање на ризик (Burkus и Oster, 2012).

2. Задоволство од работа

Според Кен Бланчард (2009), луѓето секогаш бараат повеќе. Тие сакаат да бидат исполнети со тоа што го работат, исто како што сакаат и добра плата. Потребно е лидерите да се посветат да им овозможат на вработените да имаат позадоволен и попродуктивен живот, додека пак организациите е потребно да водат повеќе грижа, вработените да бидат покреативни и поуспешни.

Задоволството од работата се дефинира како позитивен емоционален одговор што се доживува кога вработениот ја врши работата или кога е присутен во организацијата. Постојат индивидуални разлики во доживувањето и перципирањето на задоволството од работата. На исто работно место под исти услови, факторите кои му помагаат на еден вработен да се чувствува добро за својата работа може да не важат за друг вработен. Поради оваа причина, од суштинско значење е да се има повеќедимензионален пристап кон задоволството на вработените, опфаќајќи ги следниве аспекти: предизвикувачкиот карактер на работата; нивото на погодност (кратки патувања, пристап до вистинските дигитални алатки и флексибилни часови); редовната пофалба од непосредното раководство и организацијата како целина; конкурентната плата, која им овозможува на вработените да одржуваат добар квалитет на живот и ветувањето за напредување во кариерата соодветно на целите за личниот раст на вработените.

Задоволството од работа (Арнаудова, 2019) претставува предизвик за современиот менаџмент, затоа што луѓето и нивното знаење стануваат клучен фактор во компаниите за зголемување на конкурентските способности и вредности. Затоа е важно да се воведуваат и развиваат нови мотивациски техники кои ќе доведат до голема мотивација и задоволство на вработените, а со тоа ќе овозможат и остварување на посакуваните резултати.

Просечниот работник поминува една третина од денот на работното место и исклучително е важно да биде задоволен со својата работа. Оној кој е незадоволен од работата ќе го пренесе тоа незадоволство и на другите аспекти од животот. Некои луѓе уживаат во работата и сметаат дека е централен дел од животот, додека други не сакаат да работат и работат само затоа што мора да си обезбедат средства за егзистенција. Студиите за причините и последиците од овие важни ставови на вработените се една од главните области на организациската психологија и организациското однесување.

Организациските психолози за задоволството од работа се интересираат повеќе од 50 години. Тоа е една од најексплоатираните теми во психологијата. Лок (Locke, 1976), во својот преглед на истражувањата за задоволство од работа наведува дека на оваа тема биле објавени околу 3.000 труда. Со оглед на големиот број на истражувања, овој поим добил многу значења, така Blum & Naylor (1968, 364) расправата за задоволството од работа ја започнале со констатацијата дека постои „конфузија во терминологијата”, односно дека под задоволство од работа се подразбира она што истражувачот го истражува.

Locke (1976), задоволството од работа го дефинира „како пријатна или позитивна емоционална реакција и ставови на вработените кон нивната работа”. Тоа претставува комбинација на внатрешни и надворешни фактори. Внатрешните фактори се однесуваат на природата на работата што ја извршува вработениот, задачите што ја сочинуваат работата, професионалниот развој, чувството на одговорност и достигнувања на работата. Надворешните фактори ги подразбираат условите за работа, како што се плата, соработници и раководители. Внатрешните фактори го подобруваат задоволството од работа, а надворешните го спречуваат.

Под задоволство на вработените се подразбира субјективната оценка на задоволството која произлегува од проценка на личното задоволство од различните аспекти на својата припадност на организацијата (Tanasjević, 2006).

Задоволството од работа може да се дефинира како когнитивна, афективна и евалуативна реакција на вработените на својата работа (Grinberg,

1998). Според оваа дефиниција, задоволството на вработените претставува сложен став и вклучува одредени претпоставки и верувања за работата (когнитивна компонента), чувства поврзани со работата (афективна компонента). Когнитивната компонента ја претставува информираноста на вработениот во организацијата, позитивното или негативното мислење во врска со условите за работа, содржина и организација на работата, паричните надоместоци, претпоставените, односите со други лица во организацијата.

Денес преовладува гледиштето дека задоволството од работа е став заснован на афективен одговор на работната ситуација. Едноставно речено, задоволството од работа се однесува на тоа колку работниците ја сакаат или не ја сакаат нивната работа. Може да се каже дека задоволниот работник ја сака, незадоволниот работник не ја сака својата работа.

Многу години се мислело дека за задоволството, односно за незадоволството на работниците е одговорна самата работна ситуација. Но, иако работната ситуација е важна за нивото за задоволство од работата, во осумдесеттите години започнало да се размислува за постоење на диспозиција да се биде задоволен или незадоволен од работата. Па може да се претпостави, а реалноста тоа и го потврдува, дека луѓето кои се задоволни со својата работа во одреден период, веројатно ќе бидат задоволни и неколку години подоцна, иако во меѓувреме можеле да ја променат работата, занимањето или и едното и другото. Други лица остануваат незадоволни во разни работни ситуации (Gerhart, 1987; Staw & Ross, 1985). Изгледа како некои лица да бараат ситуации во кои ќе бидат задоволни, додека пак други постојано се привлекувани од ситуации во кои ќе бидат незадоволни.

Lofquist and Davis (1991), задоволството од работата го дефинираат како „позитивна афективна реакција на индивидуата кон целната средина како резултат на проценката на индивидуата за степенот до кој нејзините потреби се исполнети од околината“.

Според Castro and Martins (2010) задоволството од работата е дефинирано и во однос на ставовите што поединците ги имаат кон нивните работни места (Weiss, 2002). Schneider and Snyder (1975) го дефинираат задоволството од работата како лично вреднување на моменталните услови на

работата или резултатите кои произлегуваат од имањето работа. Semprane, Rieger and Roodt (2002) се чини дека се согласуваат со оваа дефиниција, наведувајќи дека задоволството се однесува на перцепцијата и евалуацијата на поединецот за работното место. Според овие автори, перцепцијата на поединецот е под влијание на неговите уникатни околности како што се потребите, вредностите и очекувањата. Затоа, работните места се оценети од луѓето врз основа на фактори кои се важни за нив. Иако дефинициите за задоволство од работата се различни, тоа генерално се смета за став или чувство што некој го има за некоја работа која е или позитивна или негативна. Според Лок (1976), за истражувачите да имаат јасно разбирање на работните ставови, тие треба да ги знаат различните фактори кои имаат влијание врз работата. Истражувањата покажуваат дека овие фактори можат да се поделат на две различни димензии, имено тоа се надворешни и внатрешни фактори (Buitendach & De Witte, 2005). Надворешните фактори се дел од работната ситуација, се под влијание на другите и се надвор од контрола на вработениот (Lawler, 1976), како што се самата работа, платата, можностите за унапредување, условите за работа, надзорот и соработниците. Внатрешните фактори се саморегулирани и се директен резултат на перформансите на поединецот. Robbins, Odendaal & Roodt (2003) истакнуваат дека внатрешните фактори, како што се напредокот, признавањето, одговорноста и достигнувањата, се чини дека се поврзани со задоволството од работата.

Според Николовски (2000) и покрај бројните истражувања, теориите за задоволство од работа не се добро развиени. Повеќето од теоретските тврдења за задоволство од работа се потомци на теориите за мотивација. Значајни теории кои ја проучуваат мотивацијата на вработените се: (1) Теоријата на Маслов за хиерархија на потребите, (2) ERG теорија, (3) Теоријата на Херзберг за два фактора, (4) Теоријата на поткрепа, (5) Теоријата на очекување, (6) Теоријата на самоефикасност, (7) Теоријата на праведност и (8) Теоријата за поставување на цели.

Теориите за мотивација на вработените настојуваат да ги објаснат факторите кои влијаат на напорот што луѓето го вложуваат во нивната работа, нивото на ангажираност, придонесот и доброволноста во работата. Еден дел од нив се обидуваат да одговорат што ги мотивира луѓето, односно кои се

потребите кои ги мотивираат на одредено однесување. Овие теории се нарекуваат содржински теории на мотивацијата. Другата група теории се обидуваат да одговорат на прашањето како точно човек го избира своето однесување и каква е неговата логика кога ќе избере еден или друг начин на дејствување. Тоа се таканаречени процесни теории (Арнаудова, 2019).

Во продолжени се накусо објаснети некои од позначајните содржински теории (Bubble, 2006).

- *Теоријата на хиерархија на потребите* (Abraham Maslow). Според Маслов, кој е автор на оваа теорија, нашите потреби се хиерархиски подредени на тој начин што на дното се наоѓаат најосновните потреби (физиолошките потреби), а посложените потреби се поблиску кон врвот. Во моментот кога некоја потреба е задоволена, таа ја губи својата сила и престанува да биде мотиватор, а личноста се насочува на следното ниво. Најсилната потреба на вработениот е токму онаа која не е задоволена. Очигледно е дека вработените работејќи за некоја организација и одреден претпоставен, секојдневно се обидуваат да ги задоволат своите потреби кои во моментот им се важни.

- *Двофакторската теорија* (Frederick Herzberg). Херцберговата теорија, уште е наречена и мотивациско-хигиенска. Оваа теорија се темели на работната состојба и класификацијата на факторите за работа. Авторот претпоставува две различни категории на мотивациски фактори: екстринзични или **хигиенски** и интринзични или **мотиватори**. *Хигиенските фактори* го одредуваат присуството или отсуството на незадоволството од работа. Тие се фактори кои не поттикнуваат на поголеми работни ангажмани, но го спречуваат незадоволство. Присуството на овие фактори нема да предизвика задоволство од работа, но затоа нивното отсуство ќе предизвика незадоволство. Во оваа група на фактори спаѓаат: платата, условите за работа, политиката на компанијата, односите се претпоставените и колегите, политиките и процедурите што се пропишани во компанијата. *Факторите за задоволство од работа или мотиваторите* се фактори на мотивацијата за работа и извори на задоволство. Овие фактори се однесуваат на содржината на работата и водат кон поголемо задоволство од работата, со тоа и кон поголеми работни ангажмани и се поттик за подобра работа. Во

вистинските фактори за мотивација спаѓаат: достигнувањата, напредувањето, признанието, одговорноста и можноста за раст и развој.

- *Теорија на тристепенна хиерархија EPI* (Clyton P.Alderfer). Според оваа теорија на Алдерфер (1986) основните елементи на мотивирањето ги сочинуваат три категории на потреби: потреба за постоење, за поврзаност и за раст и развој. *Егзистенцијалните потреби* го сочинуваат првиот слој и тука спаѓаат физиолошките потреби и различните облици на материјални потреби кои се задоволуваат со плата и друг вид на компензации, бенефиции, работни услови и сл. *Потреби за поврзаност* - потреба на поединецот за однос со социјалната средина, тука спаѓаат комуникацијата, соработка, квалитетни меѓучовечки односи, соработка, почит од страна на другите. *Потребите за раст и развој* - се однесуваат на внатрешната желба за личниот развој, односно самореализација од сите аспекти на животот.

- *Теорија на постигнување* (D.McClelland и J.W.Atkinson). Според оваа теорија човечката мотивација се темели на три доминантни потреби: потребата за успех или постигнување, потребата за моќ и потребата за припадност. Индивидуалното значење на секоја од овие потреби варира од личност до личност и е под влијание на културата во која припаѓа личноста. Луѓето со голема *потреба за постигнување* имаат интензивна желба за успех и истовремено интензивен страв од неуспех. Тие сакаат предизвици и пред себе поставуваат многу тешки цели. Тие имаат потреба од редовни активности за да го следат напредокот на нивниот успех. Тие сакаат да работат сами или со други кои имаат иста потреба за успех. Исто така, сакаат да знаат колку добро ја извршуваат работата и затоа им се многу важни повратните информации за нивните перформанси. *Потребата за моќ* - луѓето со висока потреба за моќ придаваат големо значење на влијанието врз другите и контролата. Таквите лица, генерално, се стремат кон лидерски позиции, честопати се добри оратори и секогаш се склони за дискусија. Повеќе се преокупирани со сопствениот углед, репутација и стекнување на влијателност отколку со ефективни перформанси на работното место. *Потреба за припаѓање* - луѓето со големата потреба за припаѓање се чувствуваат задоволни ако се прифатени и сакани, при што се обидуваат да ја избегнат болката што ја предизвикува отфрлањето од групите во кои припаѓаат.

- *Теорија на мотивација од аспект на улогите* (John Miner). Искуството покажува дека различните видови на работа или улога во неа имаат и различна, специфична мотивациска структура. Посебно е истражувана мотивациската структура на претприемачите, менаџерите и експертите. Мотивацијата на менаџерите се истакнува со специфичната структура на мотивот во кој преовладуваат различни потреби за натпреварување, потврдувајќи и докажувајќи ја моќта на другите. Што се однесува до мотивацијата на експертите, тие првенствено се карактеризираат со потребата за учење и самостојно работење и дејствување. Тие се исклучително посветени на работа, што се рефлектира во силната потреба за идентификација со професијата. Потребите кои преовладуваат во мотивацијата на претпримачите се потребите за успех и достигнување, но со избегнување на ризик како и потреба од повратни информации за нивниот успех.

Подолу се опишани најважните процесни теории на мотивацијата се следниве (Bubble, 2006).

Когнитивен модел на мотивација на V.H.Vroom. Значењето на оваа теорија е во согледувањето на поврзаност меѓу залагањата во работата и остварувањето на сопствените цели. Врумовиот модел тргнува од претпоставката дека во секоја ситуација човекот прави рационален избор меѓу повеќе различни можности на однесување, проценувајќи ги притоа ефектите и нивното значење за него. Оваа теорија се занимава исклучиво со субјективната перцепција непридавајќи важност на реалноста. Теоријата на Vroom се вклопува во концептот за воспоставување хармонија на цели: вработените имаат лични цели кои се различни од организациските цели, но тие цели може и да се усогласат.

- Lawler-ов модел на очекување. Теоријата на очекување се занимава со мотивацијата во целокупната работна средина. Основни елементи на оваа теорија се три вида верувања кои се однесуваат на: *очекување* - дека вложениот труд ќе донесе резултати; *инструменталност* - дека вложениот труд, односно работата ќе биде наградена; *валентност* - дека наградата се перципира како вредна.

- Адамсовата теорија за нееднаквост. Во социјалната размена мотивацијата на вработените не влијае само на односот меѓу трудот кој го вложуваат и наградите кои ги добиваат за тоа, туку и на споредбата со другите луѓе во компанијата или надвор од неа. Луѓето сакаат нивниот труд и резултатите во споредба со другите да бидат праведно и објективно оценети. Во тој контекст постојат следниве ситуации: *неправедна награда* - ваквата ситуација води до незадоволство, до намалување на вложениот труд, а најпосле и до напуштање на работното место; *праведна награда* - оваа ситуација води до вложување на исто ниво на труд; повеќе од праведна награда - води до понапорна работа и до вложување на поголем труд.

2.1 Мотивација за работа

Тргувајќи од укажувањето дека повеќето теоретски тврдења за задоволството од работа произлегуваат од теориите за мотивација, во делот што следува е објаснет поимот мотивација за работа и факторите кои влијаат врз мотивацијата на вработените.

Аранаудова и Поповски (2010) укажуваат дека пред да се определи поимот мотивација потребно е да се постави прашањето: „Што значи кога за некого се вели дека е многу (силно) мотивиран за нешто?“ Да се биде силно мотивиран значи поединецот да ги мобилизира сите свои сили за да го постигне тоа што го прифатил како јасно определена задача и дека пред очите му е само таа негова цел - дека на неа е сконцентриран и дека ништо не може да го одврати од тоа пред да ја постигне целта. Од личен аспект погледнато, пак, тоа може да значи состојба во која нешто го привлекува поединецот, во која кон нешто се стреми, нешто сака - тоа е состојба на напнатост, активност и немир. Во ваквото сфаќање на поимот мотивација, Де Чармс вели дека „мотивацијата е нешто како блага форма на опседнатост“.

Мотивацијата е степен на доброволна подготвеност на поединецот за напор, за постигнување на определена цел, за задоволување на индивидуалните потреби. Всушност, мотивацијата е психолошки поттик за работа (Frejman, 1996).

Мотивацијата е она поради што луѓето се активни, работат, под услов да поседуваат одредени способности и знаења за тоа што го прават. Без мотивација човекот не може да изведе ни една активност, не може да ги задоволи своите потреби. Според Fulogosi (1981, 81) „Во основата на секоја мотивација и во целата насочена активност се потребите на единката. Мотивацијата, а со тоа и целокупната личност може да се објасни и проучува со проучување на потребите на единката.”.

Според Арнаудова (2019) прашањето за мотивација на вработените, денес претставува доминантен проблем. Големиот интерес за мотивацијата на вработените се јавува поради подобрување на конкурентската предност, подобрување на квалитетот на работниот живот и подобрување на ефикасноста, продуктивноста и креативноста. Мотивацијата многу тешко може да се измери, но за нејзината присутност донесуваме заклучок врз основа на однесувањето, посветеноста и резултатите од работата (Bahtijarevic-Siber, 1999). Мотивацијата е клучна за постигнување високи стандарди во работењето, за поттикнување на креативноста, творештвото и иновативноста, за професионален развој на вработените и нивно задржување во компанијата (Buntak, Drozdek & Kovačić, 2013). Мотивацијата претставува заеднички термин за сите внатрешни фактори кои ја консолидираат интелектуалната и физичката енергија, иницираат и организираат индивидуални активности, го насочуваат однесувањето и му ја одредуваат насоката, интензитетот и времетраењето (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Според Маџунова-Гаврилова и Гаврилова (2014) работата на еден менаџер се состои во извршување на обврските преку други лица, односно вработени. За квалитетно да го направи тоа, менаџерот треба да биде способен да ги мотивира вработените. Но, тоа е полесно да се каже отколку да се направи! Без мотивација во една фирма не може да се замисли тимското работење на работниците, а воедно и позитивното напредување на истата. Мотивацијата е клучот за подобрување на ефикасноста на една организација. Вработените ќе го направат она што сакаат да го направат или на каков бил друг начин ако се мотивирани тоа да го направат. Способноста зависи од образованието, искуството и обуката, а нејзиното подобрување е бавен и долг процес. Од друга страна, мотивацијата може да се подобри и зголеми многу

побрзо. Постојат многу опции што менаџерот треба да ги знае, но може да се случи недоволно ангажираниот менаџер да не знае од каде да почне. Менаџерите најчесто користат седум стратегии за мотивација на своите вработени и тоа:

1. Позитивно засилување/големи очекувања;
2. Ефикасна дисциплина и казна;
3. Соодветен третман спрема вработените;
4. Задоволување на основните потреби на вработените;
5. Поставување на цели поврзани со работата;
6. Преструктурирање на работните места и
7. Награда заради ефикасно извршување на работата.

Овие се основните стратегии, но тие се разликуваат од едно работно место до друго, од ситуација до ситуација и сл. Карактеристично е да се каже дека постои јаз меѓу поединечната фактичка состојба и некои посакувани состојби во една организација, но менаџерите се тука да се обидат да го намалат овој јаз. Тоа е поттикнување на вработените на еден својствен начин во насока кон остварување на целите, кои како и системот на мотивација мора да се во согласност до деловната политика на организацијата.

Мотивацијата се одредува како целосно насочено однесување на поединецот и таа се темели на два основни концепти и тоа:

- Потребите кои постојат внатре во поединецот и
- Целите во опкружувањето кон кои или од кои поединецот поаѓа.

Тргувајќи од ова постојат два вида на мотивација: внатрешна мотивација и надворешна.

Внатрешната мотивација постои кога самото вршење на работата предизвикува внатрешно чувство на задоволство, но води и до успешни перформанси на индивидуата. При овој вид мотивација изворот или причината е во самите нас, во нашите потреби. Внатрешната мотивација претставува склоп на самоиницирани фактори кои вклучуваат одговорност (чувство дека работата е важна), самостојност (слобода на дејствување), развој

на вештини и способности, интересни и предизвикувачки работни задачи. При овој вид мотивацијата, изворот или причината (односно локусот на контрола) за нашата активност е во нас самите, во нашите потреби (Арнаудова и Поповски, 2010).

Надворешната мотивација во суштина се однесува на тоа што може да се направи за вработените да бидат мотивирани. Надворешната мотивација поттикнува однесување или преземање на акција со цел да оствари конкретен резултат-материјална или социјална награда или да се избегне казна (Арнаудова и Сарџоска, 2015). Ова вклучува награди, како зголемена плата, унапредување, промоција, пофалби, казнување, дисциплински мерки, задржување на платата на исто ниво, критика итн. и казни како дисциплински акции.

Мотивацијата е тесно поврзана со работата и организациската ефикасност. Мотивацијата во организацијата може да се дефинира како насочено однесување на вработените кон организациските цели со истовремено задоволување на личните потреби и цели. Вака дефинирана мотивацијата има три основни аспекти:

- Мотиви на работникот;
- Цели на организацијата и
- Индивидуални цели.

Мотивацијата во организацијата е ефикасна ако вработените низ организациските цели ги задоволуваат и своите индивидуални потреби и цели. Кога вработените се задоволни, тие имаат тенденција да се грижат повеќе за квалитетот на нивната работа, посветени се на организацијата, имаат повисоки стапки на задржување и генерално се попродуктивни.

Мотивирањето на вработените е еден од клучните предуслови за успех во работењето. Затоа е неопходно постојано проучување и усовршување на овој систем. Добро мотивирани вработени знаат што треба да работат и по кој пат да дојдат до дефинираната цел на брз и ефикасен начин, што е од огромна важност за организацијата, но и за поединците кои како награда за вложената работа и труд, остваруваат одредена корист.

Мотивацијата за работа е под влијание на цела низа на фактори кои делуваат преку поединецот на неговите перцепции, вредности и потреби. Важни фактори во целокупниот процес на мотивацијата се околината, општествено-економскиот развој и сл. На индивидуалната мотивација влијаат мноштво фактори, кои може да се поделат во три категории и тоа:

- Индивидуални карактеристики;
- Карактеристики на работата и
- Организациски карактеристики.

Индивидуалните карактеристики ги претставуваат оние потреби, вредности, ставови и интереси кои ги поседуваат поединците. Овие карактеристики се разликуваат од личност до личност, што влијае и на разликувањето на нивните мотиви за вршење на работните задачи - некои вработени се мотивирани со финансиски мотиватори, некои од работна сигурност, некои од работните предизвици, други можности за развој итн. Раководството во организациите треба да биде свесно за овие разлики за да може ги поттикнува оние што придонесуваат за поставување на целите на компанијата.

Карактеристиките на работа се однесуваат на нејзината комплексност, тежина и сл. Раководството мора да внимава при распределбата на работните места да воспостави хармонија меѓу индивидуалните карактеристики на вработениот и карактеристиките на работното место.

Организациските карактеристики претставуваат правила и процедури, лична политика, практики на менаџментот и систем на награди кои придонесуваат за ефикасноста на компанијата. Сите овие инструменти мора да бидат дизајнирани, така што, ќе повлекуваат нови и ќе ги задржат постојните вработени.

Според Маџунова-Гаврилова и Гаврилова (2014) менаџерите во организациите применуваат различни видови на мотиватори со цел да се постигне што повисок степен на одредена мотивација кај своите вработени. Според резултатите добиени од најразличните истражувања може да се констатира дека видовите мотиватори кои се користат за мотивирање на вработените се поделени на мотиватори кои влијаат на безбедноста на

работата и мотиватори кои влијаат на задоволството од работата. Ефектот од мотиваторите кои влијаат на безбедноста на работата може да се согледа преку процесите на самонабљудување на работната средина која може да биде пријатна, позитивна, негативна или непријатна. Мотиваторите кои во компанијата влијаат на задоволството од работа се состојат од мотиваторите кои влијаат на самата работа којшто ја извршуваат вработените, признанието за извршената работа, наградувањето за извршената работа, условите во кои се извршува работата и сл.

2.2 Фактори што придонесуваат за задоволството од работа на вработените

Задоволството на работното место е сложен термин и нивото на задоволството од работа зависи од широк спектар на варијабли поврзани со индивидуални, социјални, културни, организациски фактори и фактори за средината.

Индивидуалните фактори вклучуваат карактеристики на личноста, образование, интелигенција и способност, возраст, брачен статус, заинтересираност за работа.

Социјалните фактори вклучуваат односи со соработниците, тимска работа и односи во тимот, можности за интеракција и неформални групи.

Културните фактори вклучуваат верувања, ставови и вредности.

Организациските фактори се однесуваат на големината на организацијата, формалната структура, правилата и процедурите, природата на работата, технологијата, водството и менаџмент, работните услови.

Средината како фактор за задоволството од работа ги опфаќа влијанијата на економските, социјалните и техничките фактори (Mullins, 2002).

За да се утврди што предизвикува задоволство или незадоволство од работа, важно е да се дознаат причините или факторите кои влијаат на оваа категорија. Факторите кои придонесуваат за задоволство пред сè ќе зависат од природата на работното место. На пример, задоволен вработен во

производниот сектор изгледа различно од задоволен развивач на софтвер. Сепак истражувањата направени за таа цел покажале дека сите фактори може да бидат групирани во две категории: организациски и лични фактори на задоволство на вработените, односно внатрешни и надворешни фактори (Robbins, 2003). Организациските фактори се однесуваат на *работата само по себе, системот на наградување, работните услови, колегите на работа и организациска структура*. Личните фактори ги вклучуваат: *хармонијата меѓу личните интереси и работата, работниот стаж и возраста, позицијата и статусот и целокупно задоволство од животот*. Наведените фактори се накусо објаснети во делот што следува подолу.

Организациските фактори се надворешни фактори и може да се каже дека тие вршат улога на превенција од незадоволство од работата.

Работата сама по себе - работата може да биде рутинска или разновидна, креативна или рутинска, премногу лесна или премногу тешка. Луѓето се посреќни ако извршуваат работа која е ментално предизвикувачка, отколку ако извршуваат едноставна, рутинска работа. Предизвикувачката работа му овозможува на вработениот да извршува разновидни задачи, му дава слобода на дејствување и овозможува добивање на повратни резултати.

Систем на наградување - наградите и признанијата се најдобар начин да се поддржи вработениот и да се вреднува неговиот висок степен на успешност во работата, а со самото тоа му се овозможува да биде задоволен со себе и резултатите кои ги постигнува. Генерално колку е повисока платата, толку вработените се позадоволни од работата. Парите се еден од важните фактори за задоволство, но најважно е наградите да се доделат како резултат на остварени перформанси и во тој случај продуктивноста ќе расте, но доколу тие не се поврзани со ефектите од работата, тогаш продуктивноста ќе опаѓа (Mihailovic & Ristic, 2009). Сепак, не секој вработен сака напорно да работи и да добива парични средства. Некои луѓе сакаат да имаат повеќе слободно време, па дури и тогаш кога ќе им се понуди можност да добијат повеќе пари тие ќе одбијат.

Пријатни работни услови - колку се подобри условите за работа, толку задоволството на вработените е поголемо, но не само од аспект на физичка пријатност, туку и поради тоа што подобрите работни услови создаваат

поголем потенцијал за подобро извршување на работните задачи и успех во работата.

Колеги на работното место - социјалната атмосфера е суштински фактор за задоволството од работа. Вработените се позадоволни од својата работа ако работат со колеги кои имаат многу подобри лични односи и ако на работното место владее пријатна работна атмосфера. Заемната поддршка е од огромно значење за вработените, како и поддршката која им ја дава надредниот. Пријателското расположение и подготвеност во секое време да си пружат меѓусебна поддршка е многу важен фактор за задоволство од работа. Во иста мера како и однесувањето на раководството при одредување на задачи и распределба на средства. Средината за повеќето вработени е многу поважна од висината на платата.

Организациска структура - вработените се позадоволни кога им се дава можност за учество во донесувањето на одлуки на работното место. Во нашите компании вработените се позадоволни ако организациската структура е јасна, позната и стабилна. Организацијата мора да работи и да ја приспособи својата организациска структура на околностите и социјалната и економската средина во која се наоѓа.

Покрај организациските фактори за мотивацијата на вработените придонесуваат и **фактори кои се поврзани со личноста на вработените**. Подолу се опишани некои од нив.

Хармонија меѓу личните интереси и работата - вработените чијшто личен профил, знаење и способности кои ги поседуваат, повеќе одговараат на потребите на работното место каде се наоѓаат се позадоволни од работата. Вработениот чувствува дека неговата работа овозможува да ги искаже сите знаења и вештини кои ги поседува, да го изрази својот полн капацитет, а со самото тоа ќе биде и позадоволен.

Работен стаж и возраст - Повозрасните луѓе и оние со подолг работен стаж често се позадоволни од работата отколку оние со пократок работен стаж на одредена работа. Човекот со текот на времето станува сè подобар во својата работа, дава повеќе резултати и за тоа е повеќе награден. Задоволството се зголемува со текот на годините на работникот, но тоа зголемување не е

линеарно. Задоволството најбрзо се зголемува до триесеттите години, затоа што човекот станува се поуспешен во својата работа и напредува во кариерата. Околу четириесеттите го достигнува врвот во работата, губи многу од илузиите поврзани со работата која ја работи и помалку е задоволен, за да во втората половина на педесеттите и до пензионирањето, повторно расте задоволството од работа.

Позиција и статус - колку е повисоко хиерархиското ниво на вработениот, толку неговото задоволство од работата е поголемо. Ова е така поради високите работни позиции кои одат со повисоки плати, статусни симболи, како што се помалку работни часови, повеќе пауза, подолг годишен одмор и др. Кога станува збор за менаџерите од повисоките нивоа, тука се вклучени и бенефиции како користење автомобил од компанијата, приватно здравствено осигурување, членство во клубови и др. (Orlic, 2005).

Целокупно задоволство од животот - според одредени истражувања се докажува ефектот на „прелевање на задоволство“. Задоволството од целокупниот живот позитивно се одразува врз задоволството од работата со која се занимава човекот и обратно.

Како најважни детерминанти на задоволството од работа се: интересна и креативна работа, добри односи со раководителите и колегите, заработка во согласност со перформансите, пријатни работни услови за работа, како и безбедност на работното место и способност да се балансира меѓу приватниот и професионалниот живот (Locke, 1976).

2.3 Ефекти од (не) задоволството од работа на вработените

Во однос на задоволството и незадоволство од работа постојат бројни ефекти. Најочигледните ефекти од задоволството од работа се рефлектираат преку продуктивноста на вработениот, неговото отсуство од работа (апсентизам) и флукуација. Други ефекти на задоволството од работата вклучуваат согорување на вработените (burnout) стрес, физичко здравје и психичка стабилност. Дел од споменатите ефекти се накусо објаснети подолу во текстот.

Синдром на професионално согорување (Burnout синдром).

Синдромот на согорување како психолошки синдром кој е одговор на хронични интерперсонални стресови во работата. Трите клучни димензии се преоптоварувачки замор, чувство на цинизам и одговорност од работата и чувство на неефективност и неможност за оставрување. Компонентата замор ја претставува основаната индивидуална стрес димензија на burnout-от. Се однесува на чувства на преоптовареност и испразнетост од физички и емоционални ресурси. Цинизмот (или деперсонализацијата) ја претставува интерперсоналната контекст-димензија на burnout-от. Се однесува на негативен, груб или прекумерно дистанциран однос од различни аспекти на работата. Компонентата на намалена ефективност и остварување ја претставува димензија на самоевалуација. Се однесува на чувствата на некомпетентност и неможност за остварување и продуктивност на работното место.

Професионалното согорување е поврзано со повеќе форми на повлекување од работата-отсуствување, намера за напуштање на работа и реално напуштање на работата. Но, за луѓето, кои остануваат на работата, тој води до намалена продуктивност и ефективност на работното место. Како последица на тоа се јавува намалено задоволство од работата и намалена посветеност на работата или организацијата. Луѓето со овој синдром, можат да имаат негативно влијание врз нивните колеги, преку предизвикување на персонален конфликт и попречување на работните задачи. Значи, burnout-от може да биде „заразен“ и да се одржува преку неформални интеракции на работното место. Постојат докази дека професионалната согореност се „прелева“ и во приватниот живот на луѓето (Burke & Greenglass 2001, според Маџунова-Гаврилова и Гаврилова, 2014).

Апсентизмот е најчест и највидлив показател за проблемите и незадоволството на вработените во организацијата. Во случаи кога има висока стапка на отсуство потребно е раководителите да вложат големо внимание и време во организирање на работата, затоа што е потребно да се најде за замена за работните места на кои постои отсутен работник. Исто така и трошоците за работната сила се зголемуваат, бидејќи и отсутниот работник и неговата замена добиваат плата. Токму од овие причини отсуството од работа се смета

за еден од најкомплексните проблеми на вработените, кој има многу причини што треба да се утврдат и истражат. Вработениот кој ужива во својата работа ќе има поголема желба да доаѓа на работа во споредба со оној кој е незадоволен и кој се обидува да избегне да работи секогаш кога е можно.

Флуктуација - флуктуацијата го означува целокупното движење во организацијата на оние кои ја напуштиле компанијата и нивните замени. Постојат две основни форми на флуктуација: намерна и неизбежна. *Намерната форма на флуктуација* значи напуштање на организацијата врз основа на лична одлука и желба на оној што заминува (доброволна) или поради потреби на компанијата (организациски условена). *Неизбежна форма на флуктуација* е напуштањето на организацијата поради пензионирање, преселба или смрт. Тоа се оние форми на заминување на кои не може да влијаат ниту вработениот, ниту организацијата.

Флуктуацијата е најчесто израз на незадоволство, а намерната флуктуација за менаџментот на човечките ресурси е најинтересна, затоа што на неа може да се влијае со низа мерки. Одлуката за напуштање на организацијата најмногу зависи од два фактора: нивото на незадоволство од работата и бројот на атрактивни алтернативи што ги имаат вработените надвор од организацијата. Индивидуалните карактеристики на работникот заедно со организациските услови влијаат врз нивото на задоволство од работа. Ако нивото на задоволство на работа е доволно ниско, работникот ќе започне да размислува за напуштање на работата. Оваа намера ќе предизвика потрага по нова работа што ќе доведе до напуштање на работата.

Последиците кои произлегуваат од незадоволството од работа негативно влијаат на физичкото здравје и на психичката стабилност, предизвикувајќи и контрапродуктивно однесување. Овие последици се накусо елаборирани подолу.

Физичко здравје и психичка стабилност - незадоволството од работа може да влијае на физичкото и на менталното здравје на вработените. Оние кои не ја сакаат својата работа, многу често имаат штетни здравствени последици. Незадоволството на вработените е добар показател дека нешто не е во ред, а времето поминато во непријатна атмосфера има потенцијално

влијание врз менталното и врз физичкото здравје. Истражувањата покажуваат значајна корелација меѓу задоволството од работа и од здравствените симптоми, како што се: главоболки, мачнини и сл. Исто така, незадоволството влијае на психичките состојби, како што се: анксиозност и депресија (Spector, 1997).

Контрапродуктивното однесување - подразбира намерни и ненамерни активности на вработените кои се на штета на организацијата. Тоа вклучува агресија кон соработниците или работодавецот, бојкот, саботажа, кражба и друго. Ова однесување може да има различни причини но, најчесто се поврзани со незадоволството и фрустрацијата на работа.

3. Релевантни емпириски истражувања

Врз основа на укажувањата реализирани од страна на Lofquist and Davis (1991) за задоволството од работата, Iskasen i Ekvall (2010) за организациската креативна клима, Amabile (1997) за улогата на внатрешната мотивација за креативното однесување, може да се заклучи дека пред сè од менаџментот на организацијата зависи создавањето на пријатна клима за работа во која ќе работат задоволни работници кои ќе придонесат за постигнување на стратешките цели на организацијата.

Во продолжение ќе бидат наведени неколку емпириски истражувања за поврзаноста на организациската клима и задоволството од работа.

Reviera & Zapata (2019) својата анализа за улогата на трансформациското лидерство и неговата врска со организациската клима, задоволството од работата и перформансите на работните тимови, ја темелат на емпириско истражување кое вклучувало примерок од 185 лидери и соработници на работниот тим од колумбиски компании кои припаѓаат на градежниот сектор. Нивните резултати покажале дека трансформациското лидерство позитивно влијае врз задоволството од работа и организациската клима во работните тимови. Исто така, тие откриле дека задоволството од работата има позитивно влијание врз организациската клима и дека и двата конструкти позитивно влијаат врз перформансите на тимската работа.

Girma (2015) спровел емпириско тестирање за влијанието на организациската клима врз задоволството за работа на вработените во Централната канцеларија на PFSA. Наодите од спомената студија покажуваат дека Централната канцеларија на PFSA се одликува со умерено ниво на организациска клима и задоволство од работата. Од 15 подфактори на организациска клима, 14 фактори значајно се поврзани со задоволството од работата. Добиените резултати потврдуваат дека постои позитивна корелација меѓу организациската клима и димензиите на задоволство од работата. Резултатот од линеарната регресија покажа дека автономијата, обуките и развојот, ориентираноста кон задачите и посветеноста имаат значајно влијание врз задоволството од работата на вработените во наведената институција. Од друга страна, довербата, одговорноста, оптоварувањето при работа, физичката удобност, надзорот и поддршката, структурата, комуникацијата, лидерството, стандардите, јасноста и кохезијата меѓу соработниците нема значаен ефект врз задоволството од работата.

Во својата студија за поврзаноста меѓу организациската клима и задоволството од работа на вработените во ИКТ секторот, Castro & Martins (2010) спровеле емпириско истражување на 696 вработени од различен профил: менаџери, технички, помошен и административен персонал во три оддели на организацијата, без оглед на нивниот моментален работен статус за (постојан или привремен). Тие откриле дека врз основа на сознанијата за организациската клима може да се предвидува задоволството од работата. Меѓу организациската клима и задоволството од работа постои висока позитива корелација ($r = 0.813$, $p < 0.01$). Покрај овој наод тие утврдиле дека различни групи на вработени имаат различни потреби коишто влијаат на задоволството од работа и на перцепциите за климата во организацијата и дека тоа има влијание на нивното однесување.

Во својата студија Lin & Liu (2012) го примениле прашалникот со осум скали чиј автор е Amabile, за да спроведат емпириско истражување за ефектот на креативната организациска клима врз иновациите и посредувачкиот ефект на мотивацијата на вработените. Со истражувањето во кое учествувале 398 вработени лица во различни компании во Тајван е утврдено дека пет од осумте димензии за организациска креативна клима (организациското охрабрување,

надзорно охрабрување, поддршката при работа во групи, ресурсите и предизвикувачката работа), значително се поврзани со иновацијата, со посредство на работната мотивација.

Во својот труд Gaunua (2016) ја истражува организациската клима, односно перцепцијата на вработените за нивната работна средина и како таа влијае врз нивното задоволство од работата. Целта на студијата е да утврди какво е влијанието на организациската клима врз задоволството од работата на вработените. Истражувањето е спроведено на вработените во јавниот сектор, кои во примерокот се вклучени по случаен избор. Спроведеното истражување утврдило дека одредени димензии на организациската клима (идентитетот, управувањето со конфликти и наградите) имаат статистички значајна позитивна корелација со задоволство од работата. Вработените во јавниот сектор во округот Киси, Кенија, се позадоволни од својата работа во организации во кои мисијата и целите на организацијата се во склад со личните верувања на вработените. Од направената анализа на добиените податоци авторот заклучува дека организациската клима има значајно влијание на задоволството од работата.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на ова истражување е поврзаноста меѓу организациската креативна клима и задоволството од работа на вработените во организациите во јавниот и приватниот сектор. Покрај ова истражувањето е насочено и кон испитување на разликите во перципирањето на организациската креативна клима и задоволството од работа кај вработените со различен пол, возраст, работен стаж.

Современите организации во нашата земја подложни се на постојани промени. Еден од клучните фактори кои придонесуваат за постигнување на стратешките цели на организацијата се човечките ресурси, односно вработените во организацијата. Затоа менаџерите во организациите потребно е да создаваат атмосфера во работната средина во која вработените ќе се чувствуваат задоволни и охрабрани да продуцираат нови продуктивни идеи. Па оттука и проблемот на ова истражување да се осознае каква организациска креативна клима развиваат организациите (каков е начинот на раководење, комуникацијата, одлучувањето, развивањето на креативните техники во организацијата, системот на наградување и меѓучовечките односи во организациите) и каква е поврзаноста на овие индикатори на организациската креативна клима со перцепцијата на задоволството од работа на вработените имајќи предвид некои карактеристики на вработените (пол, возраст, работен стаж).

2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на ова истражување произлегува од самиот предмет на истражувањето, а тоа е испитување на поврзаноста меѓу организациската креативна клима и задоволството од работа на вработените во организациите во јавниот и приватниот сектор, како и да се испита дали постојат разлики меѓу вработените со различен пол, возраст и работен стаж во перципирањето на организациската креативна клима и задоволството од работа.

Истражувањето пред сè е од фундаментален карактер, бидејќи има за цел да се збогати научното знаење преку методот на теориска анализа и да проучи како другите автори ја дефинираат организациската креативна клима и како таа е поврзана со задоволството од работа на вработените.

По теориското истражување и адаптирањето на прашалникот за селектираниот примерок, беа добиени податоци за перцепцијата на вработените (со различен пол, возраст, работен стаж) за организациска креативна клима и за перцепцијата на нивното задоволство од работата.

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Соодветно на предметот на истражување, дефинирани се и задачите, кои се таксативно наведени подолу:

-Да се испита каква е перцепцијата на организациската креативна клима во организации од јавниот и приватниот сектор.

-Да се испита каква е перцепцијата на задоволството од работа во организации од јавниот и приватниот сектор.

-Да се испита каква е поврзаноста меѓу перцепцијата на организациската креативна клима и перцепцијата на задоволството од работа кај вработените.

-Да се испита перцепцијата на вработените за креативната организациска клима од аспект на некои нивни индивидуални карактеристики: пол, возраст, работен стаж.

-Да се испита перцепцијата на вработените за задоволството од работа од аспект на некои нивни индивидуални карактеристики: пол, возраст, работен стаж.

4. ХИПОТЕЗИ

Тргувајќи од предметот и задачите на истражување и согласно на проблемот на истражувањето се поставено следниве хипотези:

Хипотеза 1. Во организациите во кои се негува креативна организациска клима постои поголемо задоволство на вработените од работата.

Хипотеза 2. Постојат разлики во перцепцијата на креативната организациска клима на вработените од аспект на секторот во кој се вработени (приватен и јавен) и нивните индивидуални карактеристики (пол, возраст, работен стаж).

Хипотеза 3. Постојат разлики во перцепцијата на задоволството од работа на вработените од аспект на секторот во кој се вработени (приватен и јавен) и нивните индивидуални карактеристики (пол, возраст, работен стаж).

5. ВАРИЈАБЛИ

1. *Организациска креативна клима* - индикатори за оваа варијабла се карактеристиките на работата, поддршката од менаџментот, поддршката меѓу соработниците, чувството на сигурност/безбедност, ресурсите, динамичноста-преземањето на ризик и организацискиот систем, процедурите и правилата. Во истражувањето сите тие се третирали како одделни варијабли.

2. *Задоволство од работа.*

3. *Пол* (машки, женски), *возраст* (вработените се поделени во две категории: помлади и повозрасни), *должина на работен стаж на вработените* (вработените се поделени во две категории).

6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

За потребите на истражувањето е применет 1. Прашалник за процена на организациската креативна клима и 2. Прашалник за мерење на задоволството од работата кај вработените. Подолу е даден подетален опис на двата инструменти кои се дадени и во прилог на трудот.

Прашалникот за **процена на организациската креативна клима** содржи 29 тврдења поделени на 8 дела: 1. *карактеристики на работата* -5 тврдења, 2. *поддршка од менаџментот* -4 тврдења, 3. *поддршка од вработените* -5 тврдења, 4. *безбедност/сигурност* -2 тврдења, 5. *ресурси* -2 тврдења, 6. *разновидност* -2 тврдења, 7. *преземање ризици* -4 тврдења и 8. *организациски систем и процеси* -5 тврдења.

Повисоките резултати укажуваат на поповолна организациска креативна клима. Резултатите се одредуваат врз основа на одговорите дадени на Ликертовата скала за проценка со 5 степени: 1 - Не се согласувам, 2 – Делумно не се согласувам, 3 – Ниту се согласувам, ниту не се согласувам (неутрално), 4 – Делумно се согласувам, 5 – Се согласувам.

Овој прашалник е креиран од Axsellson & Narges (2011) (A Framework to Assess Organizational Creative Climate) врз основа на прашалникот KEYS (Assessing the climate for creativity) од Amabile (1996) и CCQ (Creative Climate Questionnaire) од Ekvall (1996).

Прашалникот за мерење на **задоволство од работа** содржи 36 тврдења и истиот е изработен од Paul E. Spector. Резултатите се одредуваат врз основа на одговорите дадени на Ликертова скала за проценка со 6 степени: 1 - Воопшто не се согласувам, 2 – Не се согласувам, 3 – Повеќе не се согласувам отколку што се согласувам, 4 – Повеќе се согласувам отколку што не се согласувам, 5 – Се согласувам, 6 - Потполно се согласувам. Повисоките резултати укажуваат на поголемо задоволство од работата.

7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Популација на истражување го сочинуваат вработени во организации од јавен и од приватен сектор.

Примерок на истражувањето се вработени во организации од јавен и од приватен сектор чиј вкупен број изнесува 90.

Истражувањето е спроведено со вработени во јавен и во приватен сектор во Македонија. Од вкупниот број на испитаници во примерокот, 51 се вработени во јавен сектор, а 39 се вработени во приватен сектор. Вработените во јавниот сектор се административни службеници, како и вработени со привремено вработување, а вработените во приватните организации се од ИТ компании, осигурителни организации, банки, како и граѓански организации и други приватни организации кои беа избрани по случаен избор.

8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Обработката на податоците е направена со користење на статистичкиот пакет SPSS. Пресметани се просечните вредности (M), стандардните отстапувања (SD), t-тест за утврдување значајност на разлики меѓу споредуваните групи и Пирсонов коефициент на корелација за утврдување на поврзаноста меѓу истражувачките варијабли.

9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е спроведено со вработени во јавен и во приватен сектор во Македонија. Податоците се добиени по електронски пат. Вкупниот број на пополнети прашалници изнесува 90.

Истражувањето беше анонимно со цел да се добијат пообјективни одговори. Од субјектите се бараше да го наведат само полот, возраста, образованието, работното искуство. Исто така, им беше посочено дека прашалникот е анонимен и дека податоците ќе бидат искористени единствено за изработка на магистерски труд и истите ќе бидат обработувани на ниво на група. Инструкциите за самото пополнување на прашалниците беа дадени на самиот почетокот на прашалникот (Прилог).

10. РЕЗУЛТАТИ

Пред да бидат соопштени резултатите што се добиени на ниво на дескриптивни наоди за двете истражувачки варијабли: организациска креативна клима и задоволство од работа, ќе бидат прикажани карактеристиките на примерокот на вработени кои учествуваа во истражувањето, а потоа ќе бидат соопштени и наодите од тестирањето на поставените хипотези.

Во примерокот 39 лица (43,3%) се вработени во приватен сектор, а 51 лице (56,7%) се вработени во јавниот сектор (Табела 1).

Табела 1. Структура на примерокот според секторот во кој се вработени

сектор	N	%
приватен	39	43,3
јавен	51	56,7
Вкупно	90	100,0

Табела 2. Структура на примерокот според полот на вработените

пол	N	%
Машки	40	44,4
Женски	50	55,6
Вкупно	90	100,0

Од аспект на полот 40 лица (44,4%) се од машки пол, а 50 лица (55,6%) се од женски пол. Имајќи го предвид секторот во кој се вработени, 22 лица од машки пол се вработени во приватен сектор, а 18 во јавен сектор. Од вработените од женски пол 17 лица се вработени во приватен, а 33 лица се вработени во јавен сектор (Табела 2).

Табела 3. Структура на примерокот според образованието на вработените

образование	N	%
Средно	5	5,5
Високо	69	76,7
м-р	14	15,6
д-р	2	2,2
Вкупно	90	100,0

Од Табела 3. се забележува дека најголемиот број од вработените кои се вклучени во примерокот (69 лица, односно 76,7%) се со високо образование, а многу мал е бројот на вработени со средно образование (5, односно 5,5%), магистри (14, односно 15,6%) и доктори на науки (2, односно 2,2%).

Табела 4. Структура на примерокот според возраста на вработените

Возраст во години	N	%
до 39	48	53,3
над 39	42	46,7
вкупно	90	100.0

Вработените во примерокот се поделени во две возрасни групи. Во првата група се 48 вработени (53,3%) и тие се на возраст од 23 до 39 години. Просечната возраст на оваа група изнесува 31 година. Во втората група се 42 вработени (46,7%) и тие се на возраст од 40 до 62 години. Просечната возраст на оваа група изнесува 51 година (Табела 4).

Вработените во примерокот според должината на работниот стаж се поделени во две групи. Во групата вработени со стаж од 1 до 14 години има 44 вработени (односно 48,9%), а во групата со стаж од 15 до 38 години има 46 вработени лица (односно 51,1%) (Табела 5).

Табела 5. Структура на примерокот според должината на работниот стаж на вработените

Должина на стаж	N	%
до 14 год.	44	48,9
над 15 год.	46	51,1
вкупно	90	100,0

Наоди за дескриптивните статистики на организациската креативна клима и задоволството од работа

Во долната табела (Табела 6.) се прикажани дескриптивните статистики за варијаблата организациска креативна клима со сите нејзини индикатори и за задоволство од работа

Табела 6. Дескриптивни статистики за варијаблата организациска креативна клима и задоволство од работа

	N	Min.	Max.	M	SD
OK1	90	5	25	18.12	4.462
OK2	90	4	20	14.12	3.780
OK3	90	6	25	17.99	4.720
OK4	90	2	10	7.34	2.062
OK5	90	2	10	5.97	2.300
OK6	90	2	10	7.02	2.248
OK7	90	5	20	13.26	3.400
OK8	90	5	25	15.29	4.801
Вкупно ОК	90	36	138	99.39	22.622
Задоволство	90	78	133	111.17	10.672

Легенда:

OK1- карактеристики на работата

OK2- поддршка од менаџментот

OK3- поддршка меѓу вработените

OK4- чувство на сигурност

OK5- ресурси

OK6- разновидност

OK7- динамичност/преземање ризик

OK8- организациски систем и процеси

Вкупно ОК- организациска креативна клима

Дескриптивните податоци за индикаторите на **органizaциската креативна клима** и за организациската креативна клима во целина се

прикажани во Табела 6. Резултатите што се добиени за **карактеристики на работата** (OK1) се движат од минималната вредност 5 до максималната 25, со просечна вредност $M=18.12$ и $SD=4.462$. Добиената просечна вредност ја надминува теориската средна вредност која изнесува 15 (при теориски опсег на резултати од 5-25). Имено, вработените перципираат дека им се доделуваат задачи кои од нив бараат широк спектар на вештини и оптовареност на умот. Во нивната перцепција постои рамнотежа меѓу слободата и автономијата за тоа како да се спроведе работата.

Резултатите за **поддршка од менаџментот** (OK2) се движат од минималната вредност 4 до максималната 20, со просечна вредност $M=14.12$ и $SD=3.780$. Добиената просечна вредност ја надминува теориската средна вредност која изнесува 12 (при теориски опсег на резултати 4-20). Имено, вработените перципираат дека менаџерите ги поддржуваат нивните идеи, имаат отворена комуникација, веруваат во нивните можности, ги одржуваат задоволни и им даваат позитивни повратни информации. Менаџерите ги вклучуваат во донесувањето одлуки, им поставуваат јасни, долгорочни и креативно ориентирани цели, ја поттикнуваат креативноста на вработените применувајќи трансформациско лидерство.

Резултатите за **поддршка од вработените** (OK3) се движат од минималната вредност 6 до максималната 25, со просечна вредност $M=17.99$ и $SD=4.720$. Добиената просечна вредност ја надминува теориската средна вредност која изнесува 15 (при теориски опсег на резултати 5-25). Овие наоди покажуваат дека колегите се поддржуваат меѓу себе, дискутираат и заемно ги надополнуваат идеите, вложуваат енергија за постигнување на посакуваниот резултат, споделуваат корисни информации меѓу себе во врска со своите идеи. Вработените имаат заемна доверба и се чувствуваат сигурни да ги изнесат своите идеи, без да се грижат дека ќе бидат исмевани, бидејќи во организацијата во која се вработени е дозволено да се направи грешка или пак некоја идеја да не заживее.

Резултатите за **чувство на сигурност/безбедност** (OK4) - се движат од минималната вредност 2 до максималната 10, со просечна вредност $M=7.34$ и $SD=2.062$. Добиената просечна вредност ја надминува теориската средна

вредност која изнесува 6 (при теориски опсег на резултати 2-10). Вработените перципираат дека меѓу колегите постојат пријатни односи, наместо конфликти, полтронство и озборувања. Тие доживуваат дека работата им е динамична и забавна.

Резултатите за **ресурси** (ОК5) се движат од минималната вредност 2 до максималната 10, со просечна вредност $M=5.97$ и $SD=2.300$. Добиената просечна вредност е малку пониска од теориската средна вредност која изнесува 6 (при теориски опсег на резултати 2-10). Вработените перципираат дека немаат доволно време за креативни акции и дека за идеите не добиваат соодветна финансиска поддршка.

Резултатите за **разновидност** (ОК6) се движат од минималната вредност 2 до максималната 10, со просечна вредност $M=7.02$ и $SD=2.248$. Добиената просечна вредност ја надминува теориската средна вредност која изнесува 6 (при теориски опсег на резултати 2-10). Вработените перципираат дека во организацијата се поддржуваат колегите со различно минато, вештини и гледишта. Според нивното искуство за различните мислења и алтернативни решенија секогаш се дебатира.

Резултатите за **динамичност/преземање ризик** (ОК7) се движат од минималната вредност 5 до максималната 20, со просечна вредност $M=13.26$ и $SD=3.400$. Добиената просечна вредност ја надминува теориската средна вредност која изнесува 12 (при теориски опсег на резултати 4-20). Во перцепцијата на вработените, евидентно е дека според нив организацијата се развива континуирано и со брзо темпо; дека креативноста е почитувана вредност во нивната организацијата, дека во организацијата не се преферира рутинско работење, односно се охрабрува однесување за преземање на ризици, наспроти рационализам и отпорност кон промена.

Резултатите за **организациски систем и процеси** (ОК8) се движат од минималната вредност 5 до максималната 25, со просечна вредност $M=15.29$ и $SD=4.801$. Добиената просечна вредност е малку повисока од теориската средна вредност, која изнесува 15 (при теориски опсег на резултати 5-25). Имено, вработените перципираат дека нивната организација практикува

структурирани методи и механизми за подобрување на креативноста, вклучувајќи методи за подобрување на креативното размислување, за следење акции, јасна рамка и фокус, образование, тимска работа, социјални мрежи и одредување на креативни методи. Според мислењето на вработените организацијата ја препознава креативната моќ на вработените и практикува трансформациски стил на лидерство.

Резултатите за **вкупната организациска креативна клима** се движат од 36 до максималната 138, со просечна вредност $M=99.39$ и $SD=22.622$. Добиената просечна вредност е повисока од теориската средна вредност која изнесува 87 (при теориски опсег на резултати 29 -145). Добиените наоди покажуваат дека карактеристиките на работата, поддршката од менаџментот, поддршката од колегите, чувството на сигурност, разновидноста и динамичноста им се наклонети да го остварат својот креативен потенцијал.

Во истата табела се прикажани и дескриптивните податоци за **задоволството од работа**. Резултатите за задоволство од работата се движат од минималната вредност 78 до максималната 133, со просечна вредност $M=111.17$ и $SD=10.672$. Добиената просечна вредност е *пониска* од теориската средна вредност која изнесува 126 (при теориски опсег на резултати 36-216). Според перцепцијата на вработените се добива впечаток за извесно незадоволство од несоодветното плаќање за работата која ја извршуваат, за можностите за унапредување, за незадоволство од бенифициите кои ги нуди организацијата, за признанијата за тоа што е направено. Вработените реагираат на присуството на многу правила и процедури кои ја отежнуваат работата и со тоа го намалуваат чувството на задоволство од работата.

Наоди од тестирањето на хипотезите

Наоди поврзани со тестирањето на Хипотеза 1:

Организациите во кои се негува креативна организациска клима придонесуваат за поголемо задоволство на вработените од работата.

Табела 7. Поврзаност на креативната организациска клима со задоволството од работа (Пирсонов коефициент на корелација)

варијабли		ОК1	ОК2	ОК3	ОК4	ОК5	ОК6	ОК7	ОК8	ОК	Задоволство
ОК1	r	1.00	.758**	.583**	.473**	.361**	.545**	.539**	.554**	.774**	.276**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
ОК2	r		1.00	.579**	.520**	.437**	.651**	.685**	.717**	.839**	.179
	Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.092
	N		90	90	90	90	90	90	90	90	90
ОК3	r			1.00	.717**	.409**	.753**	.637**	.669**	.841**	.137
	Sig. (2-tailed)				.000	.000	.000	.000	.000	.000	.198
	N			90	90	90	90	90	90	90	90
ОК4	r				1.00	.498**	.672**	.551**	.620**	.755**	.183
	Sig. (2-tailed)					.000	.000	.000	.000	.000	.085
	N				90	90	90	90	90	90	90
ОК5	r					1.00	.595**	.485**	.516**	.611**	.130
	Sig. (2-tailed)						.000	.000	.000	.000	.221
	N					90	90	90	90	90	90
ОК6	r						1.00	.716**	.744**	.856**	.114
	Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.284
	N						90	90	90	90	90
ОК7	r							1.00	.824**	.844**	.082
	Sig. (2-tailed)								.000	.000	.440
	N							90	90	90	90
ОК8	r								1.00	.884**	.073
	Sig. (2-tailed)									.000	.494
	N								90	90	90
Вкупно ОК	r									1.00	.157
	Sig. (2-tailed)										.143
	N									90	90
Задоволство	r										1.00
	Sig. (2-tailed)										
	N										90

** . Корелацијата е значајна на ниво 0.01 ниво (2-насочно).

Легенда:

ОК1-карактеристики на работата	ОК6-разновидност
ОК2-поддршка од менаџментот	ОК7-преземање ризици
ОК3-поддршка од вработените	ОК8-организациски систем и процеси
ОК4-безбедност/сигурност	ОК-организациска креативна клима
ОК5-ресурси	

Од Табела 7. се забележува дека постои значајна интеркорелација меѓу сите индикатори на организациската креативна клима. Во однос на поставената Хипотеза 1 со помош на Пирсонов коефициент на корелација утврдено е дека задоволството од работа е поврзано само со ОК1 ($r=.276$, $p<0.01$), со што се констатира дека Хипотеза 1 **делумно се потврдува**.

Наоди поврзани со тестирањето на Хипотеза 2. Постојат разлики во перцепцијата на креативната организациска клима на вработените од аспект на секторот во кој се вработени (приватен и јавен) и нивните индивидуални карактеристики (пол, возраст, работен стаж).

Табела 8. Значајност на разлики во перцепцијата на креативната организациска клима меѓу вработените од јавен и приватен сектор

сектор	N	M	SD	t	p
Јавен сектор	51	108.28	20.492	3.475	<0.01
Приватен сектор	39	92.46	21.943		

Врз основа на добиената вредност на t-тестот ($t= 3.475$, $p<0.01$) се констатира дека постои статистички значајна разлика во перцепцијата на организациската креативна клима меѓу вработените од јавниот и од приватниот сектор. Утврдената разлика е во прилог на вработените во јавниот сектор (Табела 8).

Врз основа на добиената вредност на t-тестот ($t= 2.687$, $p<0.05$) се констатира дека постои статистички значајна разлика во перцепцијата на организациската креативна клима меѓу вработените од машки и женски пол. Разликата е во прилог на вработените од машки пол (Табела 9).

Табела 9. Значајност на разлики во перцепцијата на креативната организациска клима меѓу вработените од машки и женски пол

пол	N	M	SD	t	p
Машки	40	105.28	19.313	2.687	<0.05
Женски	50	94.59	24.142		

Врз основа на добиената вредност на t-тестот ($t = 0.0896$, $p > 0.05$) се констатира дека не постои статистички значајна разлика во перцепцијата на организациската креативна клима меѓу помладите и повозрасните вработени (Табела 10).

Табела 10. Значајност на разлики во перцепцијата на креативната организациска клима меѓу вработените од различна возраст

Возраст	N	M	SD	t	p
до 39	48	101.42	22.118	.0896	>0.05
40 и над	42	97.12	23.228		

Табела 11. Значајност на разлики во перцепцијата на креативната организациска клима меѓу вработените со различен стаж

Стаж	N	M	SD	t	p
До 15 години	44	99.83	24.563	.365	>0.05
Над 15 години	46	99.36	21.090		

Врз основа на добиената вредност на t-тест ($t = 0.365$, $p > 0.05$) се констатира дека не постои статистички значајна разлика во перцепцијата на организациската креативна клима меѓу вработените со стаж до 15 години и вработените со стаж над 15 години (Табела 11). Може да се констатира дека добиените резултати делумно ја потврдуваат Хипотеза 2.

Наоди поврзани со тестирањето на Хипотеза 3. Постојат разлики во перцепцијата на задоволството од работа на вработените од аспект на секторот во кој се вработени (приватен и јавен) и нивните индивидуални карактеристики (сектор, пол, возраст, работен стаж).

Табела 12. Значајност на разлики во задоволството од работа меѓу вработените од јавен и приватен сектор

	N	M	SD	t	p
Јавен сектор	51	92.46	21.943	-0.586	>0.05
Приватен сектор	39	110.41	10.228		

Врз основа на добиената вредност на t-тестот ($t = -0.586$, $p > 0.05$) се констатира дека не постои статистички значајна разлика во перцепцијата на задоволството од работа меѓу вработените во јавен и приватен сектор (Табела 12).

Табела 13. Значајност на разлики во задоволството од работа меѓу вработените од машки и женски пол

Пол	N	M	SD	t	p
Машки	40	113.18	10.980	1.611	>0.05
Женски	50	109.56	10.246		

Врз основа на добиената вредност на t-тестот ($t = 1.611$, $p > 0.05$) се констатира дека не постои статистички значајна разлика во перцепцијата на задоволството од работа меѓу вработените од машки и женски пол (Табела 13.).

Табела 14. Значајност на разлики во перцепцијата на задоволството од работа меѓу вработените од различна возраст

возраст	N	M	SD	t	p
до 39 год.	48	109.81	11.081	-2.912	>0.05
40 и над	42	112.71	10.093		

Врз основа на добиената вредност на t-testot ($t = -2.912$, $p > 0.05$) се констатира дека не постои статистички значајна разлика во перцепцијата на задоволството од работа меѓу вработените од помлада и постара возраст (Табела 14.).

Табела 15. Значајност на разлики во перцепцијата на задоволството од работа меѓу вработените со различна должина на работен стаж

Стаж	N	M	SD	t	p
До 14	44	110.74	10.874	-.266	>0.05
15 и над	46	111.35	10.615		

Врз основа на добиената вредност на t-тестот ($t = -.266$, $p > 0.05$) се констатира дека не постои статистички значајна разлика во перцепцијата на задоволството од работа меѓу вработените со различна должина на работен стаж (Табела 15.). Врз основа на наодите кои се однесуваат на Хипотеза 3, се констатира дека добиените наоди **не ја потврдуваат** оваа хипотеза.

11. ДИСКУСИЈА

Тргувајќи од неопходната потреба организациите да бидат креативни и конкурентни на пазарот во последните децении сè почеста тема во научните истражувања е организациската креативност. И праксата покажува дека меѓу современите организации сè повеќе е присутен натпреварувачки дух во функција на обезбедување поголема конкурентност. Во таа смисла за секоја организација станува императив постојано да вложува во човечкиот потенцијал и во неговите способности. Во овој контекст, се очекува организациите кои не генерираат креативни решенија и кои несоодветно се справуваат со предизвиците на кои се изложени да бидат осудени на неуспех.

Во истражувањата чиј фокус е организациската креативност (Basadur, 1997; Ford, 1996; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993), се проучуваат потребните услови за нејзиниот развој како и причините за нејзиниот застој. Организациската креативност најчесто се однесува на продуцирањето на нови, вредни, корисни или соодветни идеи (Amabile, 1988), производи, процеси или услуги (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993) што се одвиваат во рамки на организацијата. Но, покрај фокусираноста на карактеристиките на производот, истражувањата паралелно се насочени кон утврдување на карактеристиките на личноста која создава како и кон условите кои се потребни за да се создаде тој производ, односно кон социјалниот и организацискиот контекст во кој се создава идејата (Woodman, 1993; Amabile et al., 1996; Cummings and Oldham, 1997; Runco, 2007; Ekvall and Ryhammar, 1999).

Поттикот за актуелното истражување во магистерскиот труд своите корени ги има токму во актуелните потреби на организациите од јавен и од приватен сектор да инвестираат во креативниот потенцијал на своите вработени преку обезбедување на соодветна организациска клима и задоволство од работата на своите вработени. Од спроведеното истражување во кое учествуваа 90 вработени лица во приватниот и во јавниот сектор, со помош на анкетни прашалници, се добиени податоци за креативната организациска клима и задоволството од работа, за поврзаноста на

задоволството од работата со креативната организациска клима во двата сектори, како и за разликите во перцепциите на вработените од различен пол, возраст и должина на работно искуство.

Врз основа на дескриптивните податоци (M и SD) кои се однесуваат на перцепцијата на **организациската креативна клима** може да се констатира дека вработените на ниво на целиот примерок позитивно ги перципираат можностите за креативно работење во својата организација. Ако се имаат предвид индикаторите за организациската креативна клима кои се мерени во спроведеното истражување се забележува дека на седум од вкупно осум индикатори е добиена попозитивна перцепција во споредба со тоа што на теориско ниво според опсегот на резултатите може да се постигне. Имено, вработените имаат позитивна перцепција за **карактеристиките на работата**, кои се видливи во тоа што на вработените им се доделуваат задачи кои од нив бараат широк спектар на вештини и интелектуална оптовареност, како и доживувањето дека постои автономија за начините како да се реализира работата.

Вработените перципираат дека добиваат поддршка од нивните **менаџери** кои наоѓаат начини да ги поддржат нивните идеи преку отворена комуникација, верба во нивните можности и позитивни повратни информации. Исто така, менаџерите ги вклучуваат вработените во донесувањето одлуки, им поставуваат јасни, долгорочни и креативно ориентирани цели. Опишаниот начин на менаџирање, односно имплементирањето на трансформациско лидерство, ја зголемува креативноста на вработените.

Покрај поддршката од менаџерите, вработените кои се вклучени во ова истражување и **заемно се поддржуваат**. Тие дискутираат меѓу себе и заемно ги надополнуваат идеите, вложуваат енергија за постигнување на посакуваниот резултат, споделуваат корисни информации меѓу себе и на тој начин ги поддржуваат идеите на колегите. Значајно е што во нивната интеракција, вработените заемно си веруваат и во таа клима на заемна доверба се чувствуваат сигурни да ги искажат своите идеи, без да се грижат дека можеби ќе бидат исмеани или осудени од колегите. Во организации со ваква

психолошка клима прифатливо е и вработените да направат грешка или пак некоја нивна идеја да пропадне доколку се оцени како несоодветна.

Вработените во ова истражување имаат **чувство на сигурност** во својата организација, бидејќи меѓу колегите постојат пријатни односи, наместо конфликти, полтронство и озборувања, работата ја доживуваат како динамична и забавна. Во организацијата во која се вработени се почитуваат **разликите меѓу вработените**, па во тој контекст се поддржуваат колегите со различно минато, вештини и гледишта, а за различните мислења и алтернативни решенија вработените секогаш дебатираат.

Вработените во истражувањето перципираат дека во нивната организација постојат можности да **преземаат ризици**. Ова е особено значајно во услови кога е неопходно организацијата да се развива континуирано и со брзо темпо. Во такви услови креативноста е вредност што повеќе се почитува во споредба со секојдневната рутинска работа. Тој развој подразбира да се охрабрува преземање на ризици од страна на вработените, наспроти отпорноста кон промена која води до стагнација.

Според одговорите на вработените евидентно е дека во нивната оценка на организациската креативна клима, во нивните организации се присутни **организациски системи и процеси** во кои се применуваат механизми за подобрување на креативноста, вклучувајќи и техники за поттикнување на креативното размислување. Во организациите кои ја препознаваат важноста на креативната моќ на вработените работата се изведува со мали бариери и без непотребна бирократија.

Сепак, мора да се потенцира дека во оцената на вработените евидентно е дека тие немаат **доволно време** на располагање за да ги реализираат креативните акции. Познато е дека креативните идеи се реализираат во отсуство на временски притисок, што не соодветствува со реалноста во која најчесто работните задачи се ограничени со временски рокови во кои треба да се извршат. Временските ограничувања ги спречуваат вработените да можат да размислуваат повеќенасочно (дивергентно) во насока на креирање на нови идеи. Исто така, вработените го истакнуваат моментот на **несоодветна финансиска поддршка** која се дава за новосоздадените идеи. Иако

креативноста не е непосредно мотивирана од надворешната мотивација, од наградите и признанијата, сепак според вработените, а и според наодите од литературата, покрај внатрешната мотивација потребна е и надворешна поддршка.

Ако се имаат предвид наодите од спроведеното истражување се препорачува менаџерите на организациите од кои е селектиран примерокот во планирањето на стратешките цели на компаниите, да им дозволат на вработените доволно време за креативни акции, за афирмирање на креативните идеи и да размислат за одредени форми на сатисфакција за вложената енергија во нивното создавање (одредени бенефити поврзани со кариерниот развој, финансиска поддршка итн.).

Наодите поврзани со ***Хипотеза 1*** која постулираше *позитивна поврзаност на организациската креативна клима со задоволството од работата*, покажуваат дека постои значајна позитивна корелација меѓу **задоволството од работа и карактеристиките на работата** кој е еден од осумте индикатори на организациската клима. Односно, задоволството од работата се зголемува кога на вработените им се доделуваат задачи кои од нив бараат широк спектар на вештини и интелектуална ангажираност и кога постои автономија во однос на начините со кои може да се изврши работата. Создавањето на ваква клима придонесува и за задоволство од работата, бидејќи се редуцира неизвесноста на вработените кои со своите знаења и информации значајно придонесуваат за развој на организацијата (Сарџовска, 2009).

И други автори (Kreitner и Kinicki, 1992) потенцираат дека целите на организацијата можат да имаат мотивациска улога и да бидат причина на задоволство или незадоволство од работата за вработените, бидејќи целите придонесуваат (1) вработените да го задржат своето внимание на точно одредени задачи што треба да се извршат, (2) вработените да управуваат со напорот кој треба да се вложи за да бидат постигнати одредени цели, (3) вработените да ја зголемат истрајноста при достигнувањето на целите и (4) вработените го поддржуваат развојот на стратегиите и на акциските планови во функција на постигнување на целите.

Според Сарцовска (2009) идеална состојба би била остварувањето на целите на организацијата истовремено со целите на индивидуите, групите, работните функции, работните позиции, надворешните субјекти на организацијата итн. Оттаму и препораката на авторката дека во дефинирањето на целите што се значајни за организацијата, потребно е да земат учество главните конституенти на организацијата.

Во однос на **Хипотеза 2.** која постулираше постоење на разлики меѓу вработените во однос на перцепцијата на организациската креативна клима, резултатите покажуваат дека вработените во јавниот сектор перципираат дека имаат покреативна организациска клима во споредба со вработените од приватниот сектор; вработените од машки пол перципираат дека имаат покреативна организациска клима во споредба со вработените од женски пол; меѓу вработените кои се разликуваат во возраст и должина на работно искуство не постојат разлики во перцепцијата на организациската креативна клима.

Според Ghosh (2014), Amabile (1996) и други автори индивидуалната креативност е функција на индивидуалните вештини во доменот (фактичкото знаење и технички вештини во доменот) и вештини поврзани со креативноста (когнитивен стил и стил на работа). Знаењето и стручноста играат важна улога во способноста на поединецот да биде креативен. Мноштво други психолошки и демографски фактори поврзани со личноста (Schilpzand et al., 2011), полот, образованието, потеклото и возраста (Jehn, 1999), претходното искуство поврзано со задачата (Gino et al., 2009), знаењата, вештините и способностите (Janssen et al., 2004; Majchrzak et al., 2012; Bechtoldt et al., 2010), ја олеснуваат индивидуалната креативност. Amabile и Grysiewicz (1989) откриле дека во серија научни истражувања најчесто споменувана карактеристика на креативното однесување е внатрешната (интринзичната) мотивација. Тоа значи дека вработениот е самодетерминиран, инициран од самата работа, привлечен од проблемот, односно мотивацијата за неговата активност не се парите, признанијата или надворешните очекувања.

Во однос на **Хипотеза 3.** која постулираше постоење на разлики меѓу вработените во однос на перцепцијата на **задоволството од работа**, резултатите покажуваат дека: не постојат разлики во перцепцијата на задоволството меѓу вработените во јавниот сектор и приватниот сектор. Но,

сепак, повисоко задоволство постои кај вработените во приватниот сектор. Исто така, не постојат разлики во перцепцијата на задоволството од работа меѓу вработените од различен пол. Но, сепак вработените од машки пол изразуваат поголемо задоволство од работа во споредба со вработените од женски пол. Меѓу вработените кои се разликуваат во возраст и должина на работно искуство, не постојат разлики во перцепцијата на задоволство од работа. Но, сепак, вработените кои се повозрасни изразуваат поголемо задоволство од работата.

Задоволството од работата, се дефинира како позитивен емоционален одговор што се доживува при вршење на својата работа или дури само со присуството на работното место. Задоволството од работата е индивидуално доживување и затоа и при исти физички услови тоа варира од еден до друг вработен. Тргувајќи од ваквите наоди, од суштинско значење е да се практикува повеќедимензионален пристап кон задоволството на вработените, со кој би биле опфатени следниве сегменти: предизвикувачкиот карактер на работата, погодностите што ги овозможува организацијата (кратки патувања, пристап до дигитални алатки, флексибилно работно време), редовни пофалби од непосредното раководство и организацијата како целина, соодветна висина на материјална сатисфакција со која вработените остваруваат квалитетен живот, можности за напредување во кариерата усогласени со организациските и индивидуалните цели на вработените.

Менаџментот на организацијата секогаш треба да има на ум дека за да се оствари поголемо задоволство од работата потребно е да се имаат предвид повеќе фактори, како: индивидуални, социјални, културни, организациски и фактори за средината. *Индивидуалните фактори* се однесуваат на карактеристиките на личноста, нејзиното образование, интелигенција и други способности, возраста, брачниот статус, заинтересираноста за работа. *Социјалните фактори* вклучуваат односи со соработниците, подготвеност за тимска работа и интеракција со членовите во тимот. *Културните фактори* се однесуваат на разликите во верувањата, ставовите и вредностите на вработените во една организација. Додека *организациските фактори* се однесуваат на големината на организацијата, нејзината формална структура, правилата и процедурите, природата на работата, технологијата, водството и

менаџментот, како и работните услови. Бидејќи секоја организација функционира во макросредина многу е веројатно дека економските, социјалните и техничките фактори од средината, исто така, се тесно поврзани со задоволството од работа (Mullins, 2002). За да се утврди што предизвикува задоволство или незадоволство од работа, важно е да се дознаат причините или факторите кои влијаат на оваа категорија.

Организациските фактори се надворешни фактори и тие имаат превентивна улога од незадоволството од работата. Вработените се позадоволни кога извршуваат работа која е интелектуално предизвикувачка, отколку кога извршуваат едноставна, рутинска работа. Наградите и признанијата се најдобар начин да се поддржи вработениот и да се вреднува неговата успешност во работата. Генерално, повисока платата, ги прави вработените да бидат и позадоволни од својата работа. Иако платата е значаен фактор за доживување задоволство, уште поважно е наградите да се доделуваат како резултат на остварени перформанси (Mihailovic & Ristic, 2009).

Пријатните работни услови, исто така, придонесуваат за задоволството на вработените од работата, бидејќи подобрите работни услови овозможуваат подобро извршување на работните задачи и остварување на поголем успех во работата. Социјалната атмосфера во организацијата е од суштинска важност за перцепцијата на задоволството од работа. Вработените се позадоволни од својата работа кога работат со колеги со кои имаат добри лични односи и кога на работното место постои заемна поддршка како по хоризонтала така и по вертикала. Дури, истражувањата покажуваат дека за повеќето вработени за задоволство од работата средината им е многу поважна во споредба со висината на платата. Вработените се позадоволни кога имаат можност за учествување во донесувањето на одлуки на работното место. Имајќи ги предвид овие сознанија организацијата постојано треба да биде флексибилна почитувајќи ги човечките ресурси за да не се соочи со флукуација на вработените. Одлуката за напуштање на организацијата најмногу зависи од нивото на незадоволство од работата и понудата на атрактивни решенија за вработените од страна на конкурентните организации.

12. Користена литература:

1. Ahmad, K.Z.B., Jasimuddin, S. M. & Kee W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, doi 10.1108/MD-10-2016-0713.
2. Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations, *Reserch in Organization Beahavior*, Vol 10, pages 123-167.
3. Amabile, T. Karmer S. (2011). *The Progress, principle, using small wins, to ignity joy, engagement, and creativity at work*, Boston: Harwad Bussines Review Press.
4. Amabile, T. (2012). Componental teory of creativity, Harwad Bussines School *Working Paper 12-096*
<https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf>.
5. Axelsson, P. & Sardari, N. (2011). A Framework to Assess Organizational Creative Climate-*Master of Science Thesis in the Master Degree Program, Quality and Operations Management*, Report No. E 2011:022, Goteborg: Department of Technology Management ana Economics
6. Baer, M. (2021). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No.5, 1102–1119 <file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/2012AMJ55pp.1102-1119.pdf>
7. Blomberg, A. (2016). Organisational creativity – hegemonic and alternative discourses, Turku School of Economics,
https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/119889/Ae1_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y
8. Butcher, M. (2012). *Kreator*. Academica - Akademska grupa, elektronsko izdanie
9. Castro, M.& Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization, *SA Journal of Industri Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), Art. Vol. 36, No. 1, 9 Pages DOI: 10.4102/sajip.v36i1.800

10. Chan, K.K.B (2000). Creative work Enviromenet correlates to Job Satisfaction and creative selfefficacy in two Medical Proffesions, Post graduate diploma in Pshychologiy, SS 5790, *Psychology research paper* <http://lbms03.cityu.edu.hk/studproj/ss/2000ssckb227.pdf>
11. Coveney, B. (2008), Assessing the organisational climate for creativity in a UK Public Library Service: a case study, *Library and Information Research* Volume 32, Number 102, 38-56.
<file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/83-Article%20Text-454-3-10-20090104.pdf>
12. Cropley, A. (1994). Creative intelligence: a concept of "true" giftedness, Hamburg: University of Hamburg, *European Journal of High Ability*, 5:6-23, DOI:[10.1080/0937445940050102](https://doi.org/10.1080/0937445940050102)
https://www.researchgate.net/publication/232840203_Creative_intelligence_A_concept_of_true_giftedness
13. Csikszentmihalyi, M. (2009). The Promise of Positive Psychology, *Psychological Topics* 18, 2, 203-211. Original scientific article – UDC – 159.9.019.3. <file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/74333.pdf>
14. Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativeti and innovation, *Europian journal of work and organizational psychology*, 5 (1), 105-123. https://www.academia.edu/673511/Organizational_climate_for_creativity_and_innovation%2012
15. Gaunya, C. (2016). Organizational Climate as a Determinant of Job Satisfaction among Public Sector Employees in Kisii County, Kenya, *Journal of Resources Development and Management, An International Peer-reviewed Journal* Vol.23. <https://core.ac.uk/download/pdf/234696319.pdf>
16. Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation, toward a model of self-leadirship, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review* vol. 38 no.11, pp 1126-1148.
17. Girma, A. (2015). The effect of organizational climate on employees' job satisfaction; (the case of central office of pharmaceuticals fund and supply agency-PFSA)
http://213.55.79.198/xmlui/bitstream/handle/123456789/613/AYENACHE_W.pdf?sequence=1&isAllowed=y

18. Graces, S., Pocino, M. & Neves de Jesus, S. (2016). The impact of the creative environment on the creative person, process, and product, *Avaliação Psicológica* vol. 15, núm. 2, (169-176)
<file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/335047428006.pdf>
19. Hargie, O. Dickson, D. & Tourish, D. (2004). *Communication skills for effective management*, Palgrave Macmillan, Hampshire and New York
<file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/v36n1a06.pdf>
20. Huntre, S. T. Bedell, K. E. & Mumford M.D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review, *Creativity Research Journal*, Vol. 19, No. 1, 69–90
[file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/HunterBedellMumford2007Creativeclimatemetaanalysis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/HunterBedellMumford2007Creativeclimatemetaanalysis%20(1).pdf)
21. Isaksen, G. Scott, Akkermans, J.H. (2011). Creativ Climate: A leadership level for innovation, Vol. 45, Number 3, Third Quarter, 161-187.
22. Jembreg, I. & Penic, I. (2008). Upravljanje ljutskim potencijalima u poduzecima-ljudski factor, motivacija zaposlenika kao najbitni cimbenici uspjesnosti poslovanja poduzeca, Zagreb: *Pravni Fakultet Sveucilista, strucni clanak* v.29 br.2, 1181-1206
23. Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Mode, Original Paper, *Journal of Business Theory and Practice* Vol. 1, No.1, 66-82.
https://www.researchgate.net/publication/310734489_Impact_of_Organizational_Climate_on_Job_Satisfaction_Job_Commitment_and_Intention_to_Leave_An_Empirical_Model/link/58483bb408aeda696825dfea/download
<file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/sustainability-10-00114.pdf>
24. King, N. & Anderson, N. (1990). *Innovation in working groups*
<file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/1990KingNAndersonNRInnovationsinworkinggroups.pdf>
25. Lepoldino, M.D.K. & Gonzales A.O.M., (2016). Creativity techniques: A systematic literature review, *Product: Management & Development*, Vol. 14 n° 2, 95-100
<https://www.pmd.igdp.org.br/article/10.4322/pmd.2016.015/pdf/pmd-14-2-95.pdf>
26. Lin, C. & Liu F. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation The mediating effect of work motivation,

- European Journal of Innovation Management* Vol. 15 No. 1, pp. 55-76.
[file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/A_cross-level%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/A_cross-level%20(3).pdf)
27. Moultrie, J. & Young, A. (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations, *Organizational creativity in creative organizations* Vol. 18 No. 4 doi:10.1111/j.14678691.2009.00536. Blackwell Publishing Ltd, 299-314.
 28. Palmon, R.R. & Ilies, J.J. (2004). Leadership and creativity: Uderstendng the leadership from a creative problem-solving perspective. *Department of Psychology, University of Nebraska at Omaha. The Leadership Quarterly* 15, 55–77
 29. Parker, G.M. (2008), *Team players and team work* (second edition), San Francisco
 30. Rickards, T. & Susan, M. (2000). Creative leadersip processes in project team development: An alternative to Tuckamn’s stage model, *British Journal of Management*, Vol. 11, 273–283
file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/Creative_Leadership_Processes_in_Project_Team_Deve.pdf
 31. Rivera, J. & Zapata, E. (2019). Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams, *European Research Studies Journal*, Volume XXII, Issue 3, pp 62-82.
[file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/Transformational_Leadership_Organizational_Climate%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/Transformational_Leadership_Organizational_Climate%20(1).pdf)
 32. Runco, M. (2007). *Creativity*, USA: Elsevier Academic Press.
 33. Saud, K.A.K (2017). The influence of organizational creative climate on problemsolving behaviour among library employees, *International Conference on Libraries: “Towards Lean Libraries”*, Penang, Malaysia
 34. Schein, H.E. & Schein.P., (2017). *Organizational culture and leadership*, New Jersey
 35. Sousa, C.F., Monteiro, I.P. & Pellissier R. (2009). Measures of effectiveness of creative problem solving in developing team creativity. *Dans Projectics / Proy ctica / Projectique*, 3 (n  3), pages 41   52.
file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/PROJ_003_0041.pdf
 36. Sternberg, R.J., Kaufman, J.C. & Pretez, J. E. (2004). A propulsion model of creative leadersip, *Article in Creativity and innovation management*,

- Oxford, Vol.13, No.3, pages 145-153.
[file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/A Propulsion Model of Creative Leadership.pdf](file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/A%20Propulsion%20Model%20of%20Creative%20Leadership.pdf)
37. Styhre, A & Sundgren, M. (2005). *Managing Creativity in Organizations, Critique and Practices*, Palgrave Macmillan, Hampshire and New York
<http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/80953/1/88%20.%20A.%20Styhre.pdf>
38. Torrance P. (?). *Teaching for creativity. (189-215)*
<https://www.o2c2.eu/wp-content/uploads/2018/06/Teaching-for-Creative-Torrance.pdf>
39. West, M.A. (2012). *Effective teamwork* (third edition) London: British Psychological Society
40. Woodman, R., Sawyer, J. E. & Griffin R.W. (1993). *Toward a theory organizational creativity, Academy of management review, Vol.18, No.2, 293-321.*
[file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/WoodmanSawyerGriffinAMR1993%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/WoodmanSawyerGriffinAMR1993%20(1).pdf)
41. Zhou C. (2018). *A Study on Creative Climate in Project-Organized Groups (POGs) in China and Implications for Sustainable Pedagogy, Sustainability, 10, 114; doi:10.3390/su10010114*
<file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/sustainability-10-00114.pdf>
42. Yawman, McW. (2020). Organizational climate and job satisfaction a literature review. *International Journal of Current Research*, Vol. 12, Issue, 02, pp.10013-10018
[file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/ORGANIZATIONALCLIMATEANDJOBSATISFACTIONALITERATUREREVIEW%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/ORGANIZATIONALCLIMATEANDJOBSATISFACTIONALITERATUREREVIEW%20(1).pdf)
43. Арнаудова, В. и Попвски, К. (2010). *Мотивација*, Скопје: Филозофски факултет.
44. Арнаудова, В. (2019). *Мотивација на вработени-материјал за интерна употреба* Скопје: Филозовски факултет.
45. Арнаудова, В. (2019). *Поттикнување на креативност во организациите- материјал за интерна употреба*, Скопје: Филозовски факултет .

46. Бланчард К. (2009). *Менаџерот на една минута создава високо ефикасни тимови*, Скопје, ИКОНА.
47. Бојациев, Д. и Ефтимов Љ. (2009). *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје: Економски факултет.
48. Божинова, Н. и Мицевски Т. (2018). Улогата на менаџментот на знаење во стратегиското планирање и одлучување во организациите, *Годишен зборник УДК: 005.94:303.725.3 005.51:005.21]:005.94*, Штип: Економски факултет, стр.50-63
49. Бузан, Т.(2010). *Моќта на креативната интелегенција-10 начини како да нуренете во кретивниот гениј во вас*, Скопје: ИКОНА
50. Кеонг, Ј. (1998). *Бидете креативни, нека расцутат вашата креативност*, Скопје:Издавачки центар три
51. Кралев, Т. и Кралева Н. (2017). *Менаџмент за одржлива конкуретска предност-втор дел –девето дополнето изменето издание*, Скопје: Полица
52. Маџунова-Гаврилова, В. и Гаврилова А. (2014). *Психологија на менаџмент и лидерство*, Свети Николе: Меѓународен центар славјанска просвета.
53. Маркоска, М. Секуловска, А. и Стевановска В.(2014). Креативноста како основна детерминанта на компаниите, Менаџментот и современите практики, Трет симпозиум-Менаџментот и вработливоста УДК: 005.342:159.954 , 64-68.
file:///C:/Users/sbogatinovska/Downloads/2014-3Simpozium_BAS-1.pdf
54. Николовски, Т. (2000). *Психологија на трудот* Скопје: Филозофски факултет.
55. Сарџоска, Е. (2009).*Психологија на организацијата*, Скопје: Филозофски факултет.
56. Сарџоска, Е. и Виолета, А. (2015). Организацииска култура и мотивација за работа во граѓанскиот сектор на вработени со раководна и нераководна позиција. *Психологија наука и практика Vol I (1)*, Научен труд УДК 159.947.5-057.1:062.2 Скопје: Филозофски факултет.
57. Стеванок, А. (2015). Научно проучавање организационе креативности – преглед савремених теорија. УДК 008:061]:331.102.312 001.891:005.342 *Годишњак Факултета за култура и медије*, бр. 7, год. VII 635-648

<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1821-0171/2015/1821-01711507635S.pdf>

58. Трајовски, Д. (?). *Менаџирање на човечките ресурси во јавната администрација*- материјал за интерна употреба, Скопје: Филозофски факултет.
59. Трејси, Б. (2015). *Креативност и решавање на проблеми*. Паблицер ДОО, Скопје.
60. Трејси, Б. (2013). *Мотивација*. Паблицер ДОО, Скопје.

Користени интернет извори:

61. Amabile, T. (2020). *How Your Work Environment Influences Your Creativity*. July 6, 2020 from: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_your_work_environment_influences_your_creativity
62. Heffernan, M. (2012). *Is Organization Enemy of Creativity*. June 5, 2012 from: <https://www.inc.com/margaret-heffernan/leadership-organization-innovation-creativity.html>
63. The Indeed Career Guide (2022). *8 ways to use creativity in leadership*. June 25, 2022 from: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creativity-in-leadership>
64. Innovation-Led Growth Block (2021). *Individual creativity vs organizational creativity*. Last updated March 26, 2021 from: <https://ideanote.io/blog/individual-creativity-vs-organizational-creativity>
65. Leif, D. (2013). *Top six components of a creative climate*. 22 May, 2013 from: <https://innovationmanagement.se/2013/05/22/top-six-components-of-a-creative-climate/>
66. Basu Mallic, C. (2021). *What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance, Statistics, and Examples*. Last update March 11, 2021 from: <https://www.spiceworks.com/hr/engagementretention/articles/what-is-job-satisfaction/>
67. Rosenhauer, S. (2005). *Teams and Teamwork as the Basis of Effectiveness / Developing Business Knowledge: an independent learning approach, A*

- Literature Review*. Bachelor Thesis, 2005 21 Pages, Grade: 1.7. From:
<https://www.grin.com/document/186561>
68. Spector, P. *Job Satisfaction Survey*. From:
<https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
69. Shyani, V. *Job Satisfaction: Meaning, Definition, Importance, Factors, Effects and Theories*. From:
<https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/job-satisfaction/job-satisfaction-meaning-definition-importance-factors-effects-and-theories/19709>
70. Tripathy, M. (2018). *Role of Creative Thinking as an Imperative Tool in Communication at Workplace*, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Research Article: 2018 Vol: 22 Issue: 2, from:
<https://www.abacademies.org/articles/role-of-creative-thinking-as-an-imperative-tool-in-communication-at-workplace-7438.html>
71. Балдазарска, М. (2021). *Креативно лидерство - предизвик кој носи успех во бизнисот*. 17 јуни 2021, од: <https://antoris.mk/a/v/kreativno-liderstvo-predizvik-koj-nosi-uspeh-vo-biznisot>
72. Тодоровски, Д. (2021). *Што е организациска структура и што му е потребно на вашиот бизнис*. 24 февруари 2021, од:
<https://danetodorovski.com/organizaciska-struktura/>

13. Прилози

ПРИЛОГ 1.

ПРАШАЛНИК ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА КРЕАТИВНА КЛИМА

Пол: а) машки б) женски

Возраст (во години):

Вид на образование:

Работен стаж:

Ве молам секое од долунаведените тврдења внимателно да го прочитате, а потоа да одговорите колку тоа тврдење се однесува на Вас. Вашата анонимност ќе биде зачувана, а резултатите ќе бидат обработени за подготовка на магистерски труд.

Ви благодарам за соработката.

Одговорот треба да го дадете со заокружување на еден од понудените броеви чие значење е опишано подолу:

1 - Не се согласувам,

2 – Делумно не се согласувам,

3 – (ниту се согласувам, ниту не се согласувам) Неутрално,

4 – Делумно се согласувам,

5 – Се согласувам.

ДЕЛ 1) КАРАКТЕРИСТИКИ НА РАБОТАТА

1. На вработените им се доделуваат задачи кои од нив бараат широк спектар на вештини и оптовареност на умот.

1 2 3 4 5

2. Постои рамнотежа меѓу слободата и автономијата за тоа како да се спроведе работата.

1 2 3 4 5

3. Вработените се свесни за нивната улога и нивните одговорности еден кон друг.

1 2 3 4 5

4. Вработените се вклучени во поставувањето на целите и стратешкото планирање на организацијата.

1 2 3 4 5

5. Конечната визија, мисија и целите се споделуваат на јасен начин со вработените, се со цел да се создаде чувство дека се работи за заедничка цел.

1 2 3 4 5

ДЕЛ 2) МЕНАѢЕРСКА ПОДДРШКА

6. МенаѢерите ги поддржуваат идеите на вработените, развиваат отворена комуникација, веруваат во нивните можности, ги оддржуваат задоволни и им даваат позитивни повратни информации.

1 2 3 4 5

7. МенаѢерите ги вклучуваат подредените во донесувањето одлуки наместо да ги исклучуваат.

1 2 3 4 5

8. МенаѢерите поставуваат јасни, долгорочни и креативно ориентирани цели, вклучувајќи ги и вработените.

1 2 3 4 5

9. Со начинот на менаѢирање се зголемува креативноста на вработените, се создава чувство на итност меѓу подредените, држење до целите и трансформациско лидерство.

1 2 3 4 5

ДЕЛ 3) ПОДДРШКА ОД ВРАБОТЕНИТЕ

10. Колегите се поддржуваат меѓусебе, дискутираат и заемно ги надополнуваат идеите.

1 2 3 4 5

11. Повеќе енергија се троши за постигнување на посакуваниот резултат наместо енергијата да се троши на конфликти и расправи меѓу вработените.

1 2 3 4 5

12. Колегите споделуваат корисни информации меѓусебе при поддржување на идеите на колегите, наместо информациите да ги чуваат за себе.

1 2 3 4 5

13. Колегите си веруваат едни на други и се чувствуваат сигурни да ги изнесат своите идеи, без да се грижат дека ќе бидат исмевани или осудувани.

1 2 3 4 5

14. Прифатливо е во организацијата да се прават грешки или пак некоја идеја да пропадне.

1 2 3 4 5

ДЕЛ 4) БЕЗБЕДНОСТ/ СИГУРНОСТ

15. Меѓу колегите постојат пријатни односи, наместо конфликти, полтронство и озборувања, хуморот е дел од работата.

1 2 3 4 5

16. Работата во вашата организација е динамична и забавна.

1 2 3 4 5

ДЕЛ 5) РЕСУРСИ

17.Имате доволно време за креативни акции.

1 2 3 4 5

18. Идеите добиваат соодветна финансиска поддршка.

1 2 3 4 5

ДЕЛ 6) РАЗНОВИДНОСТ

19. Во организацијата се поддржуваат колегите со различно минато, вештини и гледишта.

1 2 3 4 5

20. За различните мислења и алтернативни решенија секогаш се дебатира.

1 2 3 4 5

ДЕЛ 7) ДИНАМИЧНОСТ/ПРЕЗЕМАЊЕ НА РИЗИК

21. Организацијата се развива континуирано и со брзо темпо.

1 2 3 4 5

22. Креативноста е почитувана вредност во организацијата.

1 2 3 4 5

23. Организацијата не одобрува работата да се одвива по секојдневна рутина.

1 2 3 4 5

24. Се охрабрува однесувањето за преземање на ризици, наспроти рационализмот и отпорноста кон промена.

1 2 3 4 5

ДЕЛ 8) ОРГАНИЗАЦИСКИ СИСТЕМ И ПРОЦЕСИ

25. Организацијата практикува структурирани методи и механизми за подобрување на креативноста, вклучувајќи методи за подобрување на креативното размислување, за следење акции, јасна рамка и фокус, образование, тимска работа, социјални мрежи и одредување на креативни методи.

1 2 3 4 5

26. Креативната изведба се оценува и наградува.

1 2 3 4 5

27. Организацијата ја препознава креативна моќ на вработените.

1 2 3 4 5

28. Организацијата се карактеризира со рамна структура.

1 2 3 4 5

29. Работата се изведува крос-функционално со мали бариери, без непотребна бирократија и сопствени интереси.

1 2 3 4 5

ПРИЛОГ 2

ПРАШАЛНИК ЗА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТА (Job Satisfaction Survey, Paul E. Spector)

Ве молам секое од долунаведените тврдења внимателно да го прочитате, а потоа да одговорите колку тоа тврдење се однесува на Вас. Вашата анонимност ќе биде зачувана, а резултатите ќе бидат обработени за изработка на магистерски труд.

Одговорот треба да го дадете со заокружување на еден од понудените броеви чие значење е опишано подолу:

- 1 - Воопшто не се согласувам,
- 2 - Не се согласувам,
- 3 - Повеќе не се согласувам отколку што се согласувам,
- 4 - Повеќе се согласувам отколку што не се согласувам,
- 5 - Се согласувам,
- 6- Потполно се согласувам.

Ви благодарам за соработката.

1. Сметам дека соодветно сум платен/а за работата која ја работам.

1 2 3 4 5 6

2. Во мојата организација не постојат големи можности за унапредување.

1 2 3 4 5 6

3. Мојот претпоставен е доволно компетентен за работата која ја извршува.

1 2 3 4 5 6

4. Не сум задоволен/а од бенифициите кои ги нуди организацијата.

1 2 3 4 5 6

5. Кога ќе направам нешто добро на работа добивам соодветно признание за тоа.

1 2 3 4 5 6

6. Мислам дека многу правила и процедури ја отежнуваат работата во мојата организација.

1 2 3 4 5 6

7. Ми се допаѓаат луѓето со кои работам.

1 2 3 4 5 6

8. Понекогаш мислам дека работата која ја работам е бесмислена.

1 2 3 4 5 6

9. Сметам дека комуникацијата во мојата организација е добра.

1 2 3 4 5 6

10. Зголемувањата на платата во мојата организација се мали и доста ретки.

1 2 3 4 5 6

11. Мислам дека вработените во мојата организација кои добро си ја извршуваат својата работа може да бидат унапредени.

1 2 3 4 5 6

12. Мислам дека мојот претпоставен не се однесува коректно спрема мене.

1 2 3 4 5 6

13. Мислам дека бенифициите во мојата организација се еднакво добри како и во повеќето организации.

1 2 3 4 5 6

14. Не чувствувам дека мојата работа е доволно ценета во организацијата.

1 2 3 4 5 6

15. Ретко се наоѓам во ситуација некој или нешто да ме спречи добро да ја извршам мојата работа

1 2 3 4 5 6

16. Сметам дека треба напорно да работам, бидејќи моите колеги не се доволно способни.

1 2 3 4 5 6

17. Сакам да извршувам активности кои се составен дел на мојата работа.

1 2 3 4 5 6

18. Целите во мојата организација не се доволно јасни.

1 2 3 4 5 6

19. Кога размислувам за мојата работа сфаќам дека не сум доволно платен/а.

1 2 3 4 5 6

20. Вработените во мојата организација напредуваат еднакво брзо како и во други организации.

1 2 3 4 5 6

21. Претпоставените слабо се заинтересирани за чувствата на вработените.

1 2 3 4 5 6

22. Мислам дека пакетот бенефиции кои ги имаме во организацијата е праведен.

1 2 3 4 5 6

23. Сметам дека вработените во мојата организација се слабо наградени.

1 2 3 4 5 6

24. Имам премногу обврски на работното место.

1 2 3 4 5 6

25. Уживам да работам со колегите.

1 2 3 4 5 6

26. Често имам чувство дека не знам што се случува во мојата организација.

1 2 3 4 5 6

27. Се чувствувам горд/а кога ја извршувам мојата работа.

1 2 3 4 5 6

28. Задоволен/а сум за можностите кои ми се нудат при зголемувањето на платата.

1 2 3 4 5 6

29. Мислам дека постојат бенефиции кои вработените ги немаат, а треба да ги имаат.

1 2 3 4 5 6

30. Го сакам мојот претпоставен.

1 2 3 4 5 6

31. На мојата работа има многу папирологија.

1 2 3 4 5 6

32. Сметам дека мојот труд не е награден онолку колку што е потребно.

1 2 3 4 5 6

33. Задоволен/а сум од приликите кои ми се укажуваат за унапредување во организацијата.

1 2 3 4 5 6

34. На мојата работа има многу несогласувања и расправи.

1 2 3 4 5 6

35. Сметам дека мојата работа е пријатна.

1 2 3 4 5 6

36. Сметам дека работните задачи во мојата организација не се целосно дефинирани.

1 2 3 4 5 6