

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“, ФИЛОЗОФСКИ
ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ**

**Последипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности**

Тема на проектот:

**„Организациската култура и менаџирање на
различностите од аспект на сексуалната
ориентација на вработените“**

Магистерски труд

Кандидат:

Александра Лозаноска Бркиќ

Бр. на индекс: 2797/08

Ментор на проектот:

проф. д-р Антоанела Петковска

Скопје, 2024 год.

Содржина

Вовед	3
I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување	5
1. Дефинирање на проблемот и основните поими	5
1.1. Дефинирање на проблемот на истражување.....	5
1.2. Дефинирање на основните поими на проблемот на истражување	5
1.3. Организациска култура	5
1.3.1. Елементи на организациската култура.....	9
1.3.2. Типови организациска култура	14
1.3.3. Фактори што влијаат врз организациската култура	20
1.3.4. Значењето и улогата на организациската култура	22
1.3.5. Менаџерот за човечки ресурси и организациската култура	23
1.4. Сексуална ориентација.....	25
1.5. Менаџирање на различностите.....	29
1.5.1. Дефинирање на поимот различност	29
1.5.2. Менаџирање на различностите	30
2. Релевантни истражувања.....	31
II. Емпириско истражување	34
1. Методолошки пристап кон проблемот на истражување	34
1.1. Предмет на истражувањето	34
1.2. Организација и тек на истражувањето	35
1.3. Цел и карактер на истражувањето.....	36
1.4. Задачи на истражувањето.....	36
1.4a. Истражувачки прашања.....	37
1.5. Хипотези	38
1.6. Варијабли на истражувањето.....	39
1.7. Методи, техники и инструменти на истражување	39
1.8. Популација и примерок на истражувањето.....	40
1.9. Статистичка обработка на податоците	40
2. Наоди од истражувањето.....	41
2.1. Демографски податоци	41
2.2. Наоди од дескриптивната статистика	46
2.2.1. Наоди од тестирањето на хипотезите	54
2.3. Заклучоци од спроведеното истражување	63
III. Користена литература за изработка на магистерскиот труд.....	67
Прилози.....	70

Вовед

Неизбежен е фактот дека во нашите животи секојдневно се соочуваме со еволуцијата на културата и без разлика на тоа какви се нашите животни навики, верувања, стилови и сл. и воопшто нè земајќи ги предвид нашите состојби на живеење, сакале ние или не, културата допира и влијае врз сите сегменти на нашето постоење. Оттаму, вистински предизвик претставува приспособувањето на новитетите кои ги носи културата на денешницата. Секој ден постојат сè повеќе различности во начинот на кој комуницираме, начинот на кој се однесуваме, се менува нашето опкружување, нашето работно место, нашиот социјален живот, луѓето околу нас, музиката, уметноста, вкусовите, вредностите.

За споредба, можеби на повеќето луѓе претходно им предизвикуваше проблем да работат од сопствениот дом, но условите во кои живееме ја наметнаа таа потреба, на која се навикнуваме и приспособуваме, особено кога е воспоставена во рамки на една организација и е делегирана од видот на организациската култура. Таков случај е и опкружувањето на работното место, односно со какви вработени сме опкружени во организацијата, што би значело дека во различни организациски култури, во одреден степен, делумно или целосно се прифаќаат или воопшто не се прифаќаат различностите меѓу вработените во организацијата.

Најголем предизвик за општествата што се во вечна транзиција како нашето е прифаќањето новитети, нови правила, нови начини на комуникација и простори во кои дејствуваме, како и лица или групи кои имаат сексуална ориентација различна од нашата. Оттаму произлегува мислењето дека во организацијата, еден од најголемите предизвици на организациската култура е прифаќањето на различностите, особено кога станува збор за вработените во организацијата, каде што треба заемно и тимски да дејствуваат, меѓусебно да комуницираат, да делат заеднички вредности, мислења и ставови, со цел заеднички да придонесат кон постигнување на организациската цел, визија и мисија.

Проблемот на истражување во оваа теза се однесува на релацијата меѓу организациската култура и менаџирањето на различностите во организацијата од аспект на сексуалната ориентација на вработените, на улогата на менаџерот на човечки ресурси како главен носител на организациската култура, како и на мислењето и ставовите на вработените во однос на (не)прифаќањето на вработените во организацијата што имаат поинаква сексуална ориентација од нивната. Под претпоставка дека во организациската култура, постојат механизми и начини со кои се прифаќаат разликите меѓу вработените во организацијата, проблемот би се разгледувал од аспект на улогата на секторот за човечки ресурси, односно менаџерот за човечки ресурси, во чиј делокруг на обврски е и спроведувањето на организациската култура.

Во ова истражување, по случаен избор како примерок на истражувањето беа опфатени неколку државни организации, најмногу поради фактот што мислењето и ставовите на вработените во државната администрација во однос на предметот на истражување досега не биле опфатени во претходни истражувања во македонското општество.

Целта на истражувањето е да се утврди улогата и значењето на организациската култура и како таа влијае врз општоприфатливи разлики на работното место, а во овој случај разлики поврзани со сексуалната ориентација на вработените. Во рамките на истражувањето очекувано е и да се објасни релацијата меѓу организациската култура и менаџирањето на различностите во организацијата од аспект на сексуалната ориентација на вработените. Исто така, цел на истражувањето е и улогата на секторот или менаџерот на човечки ресурси, како носител на организациската култура, и како тој/таа управува со различностите во организацијата од аспект на сексуалната ориентација на вработените.

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Дефинирање на проблемот и основните поими

1.1. Дефинирање на проблемот на истражување

Проблемот на истражување во оваа теза се однесува на релацијата меѓу организациската култура и менаџирањето на различностите во организацијата од аспект на сексуалната ориентација на вработените, на улогата на менаџерот на човечки ресурси како главен носител на организациската култура, како и на мислењето и ставовите на вработените во однос на (не)прифаќањето на вработените во организацијата што имаат поинаква сексуална ориентација од нивната. Под претпоставка дека во организациската култура постојат механизми и начини со кои се прифаќаат разликите меѓу вработените во организацијата, проблемот би се разгледувал од аспект на улогата на секторот за човечки ресурси, односно менаџерот за човечки ресурси, во чиј делокруг на обврски е и спроведувањето на организациската култура, како и да се објасни релацијата меѓу организациската култура и менаџирањето на различностите внатре во организацијата од аспект на сексуалната ориентација на вработените.

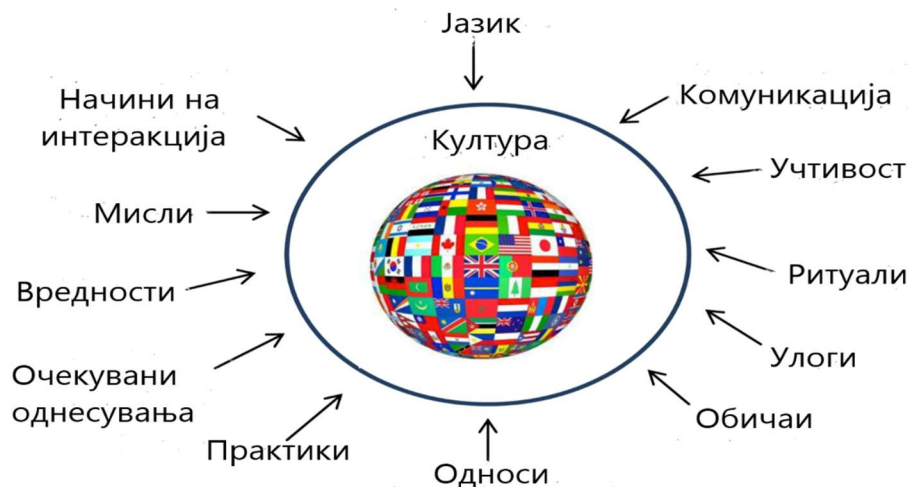
1.2. Дефинирање на основните поими на проблемот на истражување

Во ова истражување е опфатена дефиницијата на основните поими на организациската култура, како и нејзините елементи, фактори, типови, нејзината улога, како и улогата на лидерот во креирање на организациската култура. Исто така, како значаен елемент на организациската култура, а особено поради видот на истражувачкиот примерок, разгледани се и пишаните норми во форма на закони и правилници. Потоа беше опфатен концептот на сексуална ориентација, односно што таа претставува и какви видови сексуална ориентација постојат, за на крајот да се дефинира што всушност значи менаџирањето со различностите.

1.3. Организациска култура

Со цел да ја разбереме основата на организациската култура, која е дел од општата култура и дел од системот на вредности на општеството во целина, пред сè, треба да ја дефинираме општата култура. Според антрополозите и другите бихевиористички научници, културата претставува целокупен спектар на вградените човечки модели на однесување. Првиот антрополог кој го употребил овој израз бил Едвард Б. Тејлор во неговото дело „Примитивна култура“ (Tylor, E. B., 1871). Културата, според него, претставува „комплексна целост што вклучува

знаење, верување, уметност, право, морал, обичаи и секакви други способности и навики што ги стекнува човекот како член на општеството“.¹



[Графикон бр. 1, 2023, „Култура“, <https://www.continued.com/early-childhood-education/ask-the-experts/what-is-culture-23709>]

Бидејќи сè уште не постои единствена дефиниција за организациската култура, во продолжение на тезата, преку цитирање на неколку дефиниции од различни автори, ќе се добие генерален впечаток за тоа што претставува таа. За да можеме да направиме разлика помеѓу поимите национална и култура во организациите, се користат термините „организациска“ и „корпоративна“ култура (Schein E., 1992).

Хофстед (Hofstede, 1980) ја дефинира организациската култура како „колективно програмирање на умот што го разликува членот на една група од друга“. Од оваа дефиниција е очигледно дека организациската култура е споделен групен феномен кој произлегува од тоа како групата комуницира со својата околина.²

Организациската култура на компанијата е процес на создавање заеднички претпоставки, верувања, вредности, норми и симболи и на нивното прифаќање од сите или од поголемиот број вработени. Организациската култура може да се разбере како оној дел од значењето кој луѓето во организациите го креираат преку меѓусебна интеракција (Kreitner, Kinicki & Buelens, 1999). Организациската култура главно содржи појави и настани поврзани со животот и работата во организацијата, а поретко појави во некој друг контекст (на пр., семејството, општествениот живот и сл.). Во делото на овие автори се пристапува кон организациската култура како кон важен аспект на организациското однесување и се истражуваат неговите влијанија врз индивидуалното и групното однесување, комуникацијата, мотивацијата и благосостојбата во организацијата.

¹ <https://www.britannica.com/biography/Edward-Burnett-Taylor>

² <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/The-Best-Definitions-Of-Organisational-Culture-> (прочитано во јуни 2023)

Како најприфатена дефиниција на организациската култура се смета онаа според Браун (Brown A., 1995, 1998), каде што „организациската култура претставува збир на вредности, норми, стандарди на однесување и заеднички очекувања што ги контролираат начините на кои поединци и групи во една организација комуницираат меѓу себе и работат за постигнување на целите на организацијата“.³

Според Сикавица и Новак (Sikavica, Novak, 1993), однесувањето на вработените зависи од организациската култура, која заедно со добрата стратегија и квалитетното водство го создава столбот на успехот на една организација. Организациската култура е начинот на живот и работа во една компанија или институција. Таа претставува систем од вредности, верувања и обичаи во рамките на една организација, кој во интеракција со формалната структура произведува норми.⁴

Организациската култура го дефинира потребниот (бараниот) начин на однесување во организацијата. Таа се состои од споделени верувања и вредности воспоставени од лидерите на организацијата, а потоа распространети меѓу вработените преку различни методи, притоа со цел да се добијат исти видови перцепции, однесувања и разбирања меѓу вработените. Организациската култура често ги отсликува основните вредности на организацијата. Според Едгар Шјан (Schein, 1985), организациската култура претставува „производ на интерпретациите, споделените научни знаења, верувања, вредности и обичаи кои ги опфаќаат и ги одржуваат членовите на организацијата“. Во таа смисла, таа вклучува норми за постапување, вредности, визии и симболи кои влијаат врз работата и односите во организацијата. Во делото „Организациска култура и лидерство“ (Organizational Culture and Leadership, 1985) тој ја дефинира организациската култура како „шаблон на заеднички основни претпоставки - измислен, откриен или развиен од дадена група додека учи да се справи со нејзините проблеми на надворешната адаптација и внатрешната интеграција со цел да се научат новите членови како на вистински начин да перципираат, размислуваат и чувствуваат во однос на тие проблеми“.⁵ Во оваа дефиниција за организациската култура, клучната поента е дека организациската култура е групна појава, односно производ на споделено искуство на група луѓе додека се обидуваат да се соочат и да ги надминат предизвиците во нивната околина. Она што е интересно во оваа дефиниција е дека во организациската култура, новите членови може да научат на кој начин да перципираат, размислуваат и чувствуваат во врска со тие проблеми, што би значело дека ако целта е да се промени организациската култура, тоа може да се направи доколку старите членови научат како да се приспособат на организациската култура која е претпочитана од самата организација.

Може да се заклучи дека организациската култура е комплексен концепт разгледуван од многу автори и неговата дефиниција може да варира во зависност од различните општествени фактори. Организациската култура претставува колективно однесување на луѓето во организацијата кои се поврзани меѓусебно со

³ Brown, A. 1995, Organizational Culture, Pitman Publishing, London.

⁴ Sikavica P., Novak M., 1993, Poslovna organizacija, Zagreb, Informator.

⁵ <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/The-Best-Definitions-Of-Organisational-Culture->

заеднички систем на споделени вредности, визији, убедувања, норми, обичаи, симболи, јазик, навики и сл. Нејзиното значење и влијание што го има во формирањето на организациите и нивното функционирање во однос на комуникацијата, лидерството, идентификацијата на членовите, начинот на работа и сл. е од голема важност.

Предметот на истражувањето ќе биде операционализиран низ призмата на дефиницијата според Шајн, најмногу поради фактот што во неа се истакнува улогата на лидерите на организацијата, особено во делот на воспоставувањето на организациските верувања и вредности од страна на лидерите, а потоа и распространети меѓу вработените преку различни методи, притоа со цел да се добијат исти видови перцепции, однесувањата и разбирања меѓу вработените. Според дефиницијата на Шајн, организациската култура често ги отсликува основните вредности на организацијата, кои пак вклучуваат норми за постапување, вредности, визији и симболи кои влијаат врз работата и односите во организацијата. Водејќи се според дефиницијата на Шајн, сметам дека природно се наметна потребата накратко да се разгледа националната легислатива како една од пишаните норми, составен дел на организациската култура.



[Графикон бр. 2, 2023, „Дефинирање на организациската култура“, <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/what-is-organizational-culture>]

1.3.1. Елементи на организациската култура

Според триаголникот на организациската култура на Едгар Шајн (Schein E., 1985),⁶ постојат различни слоеви на културите во организациите. Постојат плитки слоеви кои имаат одредено влијание врз културата на организацијата или кои може да бидат некој показател за тоа каква е всушност културата. Има и подлабоки слоеви кои даваат многу поголем увид во тоа каква е културата во нејзината суштина.



[Графикон бр. 3, 2023, Организациска култура според моделот на Шајн, <https://www.learnlife.com/learning-paradigm/growing-a-positive-organisational-culture-vision>]

Според него, елементите на организациската култура се поделени на три нивоа:

1. **Видлива култура или артефакти:** Се мисли на видливите и опипливи и најплитки аспекти, односно показатели на културата кои лесно се забележуваат, како што се артефактите, кодот на облекување, симболите, стилот и дизајнот на работната околина, логоата и сл.

2. **Изразена култура или вредности:** Тука се вклучени нормите и вредностите кои членовите на организацијата ги споделуваат и изразуваат. Оваа изразена култура вклучува очекувања, начини на постапување, норми за однесување и комуникација, како и споделување вредности како интегритет, иновативност, тимска работа и други. Застапените вредности се оние аспекти кои организацијата ги одбира како сигнали за својата култура и работен стил. Тие може да бидат организациски вредности и однесувања, повелби на компании или вработени, тимски договори, изјави за визија и мисија, како и видови работи што се промовираат преку информативни материјали и слично. Анализата на

⁶ <https://worldofwork.io/2019/10/edgar-scheins-culture-triangle/>

прифатените вредности обезбедува подетален поглед на културата на организацијата, а нивната промена може да доведе до неколку нивоа на промени во организациската култура. Меѓутоа, важно е да се забележи дека ефектите од оваа промена не би биле драстични.

Поради природата на истражувањето, а особено поради видот на целната група, истражувачот смета дека како дел од нивото кое е составено од изразената култура или вредности, потребно е накратко да биде разгледана националната легислатива, како значаен елемент на организациската култура. Оттаму произлезе генералниот заклучок дека во националната легислатива е препознаена потребата од недискриминација и прифаќање на различностите по секаква основа помеѓу вработените во организацијата, како и тоа дека националната легислатива овозможува остварување на уставно загарантираните права на еднаквост и недискриминација, преку создавање можности и почитување на различностите. Тука накратко ќе бидат прикажани најзначајните правни акти што се однесуваат на прифаќањето на различностите од аспект на националната легислатива, и тоа во:

- **Изјавата за прифаќање на декларацијата за заедничката мисија на вработените во јавниот сектор**⁷ - административниот службеник при вработувањето во службата потпишува Изјава за прифаќање на декларацијата за заедничката мисија на вработените во јавниот сектор, која е составен дел на Кодексот за административни службеници, дадена во прилог. Во самата изјава во делот на „Нашите колеги“ се потенцира почитувањето на различностите по секаква основа помеѓу колегите на работното место, посебно во делот „Промовираме добри меѓучовечки односи, работиме тимски, прифаќаме различности по каква било основа“;
- **Кодексот за административни службеници**⁸ - во член 9, Недискриминација од Кодексот за административни службеници, се потенцира можноста за остварување на загарантираните права на еднаквост и недискриминација, поточно „Административниот службеник во работењето и однесувањето овозможува остварување на уставно загарантираните права на еднаквост и недискриминација, преку создавање можности и почитување на различностите, како и заштита од неправда, злоупотреба и дискриминација, по кој било основ. Административниот службеник обезбедува еднакви стандарди при испорачувањето на услугите, преку фер и правичен однос“;
- **Законот за административни службеници** - во Законот за административни службеници не постои член или одредба која се однесува на правата на еднаквост и недискриминација или на почитувањето на различностите по секаква основа помеѓу колегите на работното место;
- **Законот за спречување и заштита од дискриминација, како и измените донесени во 2020 год. кои се однесуваат на**

⁷ https://www.pravda.gov.mk/upload/Documents/kodeks_AS.pdf

⁸ <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/100951/121436/F-2135409840/135.pdf>

надополнување во основите за дискриминација⁹ - во член 5, Дискриминаторска основа, „се забранува секоја дискриминација врз основа на раса, боја на кожа, потекло, национална или етничка припадност, пол, род, сексуална ориентација, родов идентитет, припадност на маргинализирана група, јазик, државјанство, социјално потекло, образование, религија или верско уверување, политичко уверување, друго уверување, попреченост, возраст, семејна или брачна состојба, имотен статус, здравствена состојба, лично својство и општествен статус или која било друга основа (во натамошниот текст: дискриминаторска основа)“;

- **Законот за работни односи**¹⁰ – во член 6, Забрана на дискриминацијата, „Работодавачот не смее барателот на вработување (во натамошниот текст: кандидат за вработување) или работникот да го става во нееднаква положба заради расно или етничко потекло, бојата на кожата, полот, возраста, здравствената состојба, односно инвалидност, религиозно, политичко или друго убедување, членување во синдикатите, национално или социјално потекло, статус на семејството, имотна состојба, полова насоченост или заради други лични околности.“

3. Основна култура (основни верувања): третото ниво на културата, кое впрочем е и најосновното ниво на културата, се состои од неизречени убедувања и основни претпоставки кои ги формираат однесувањето и перспективата на членовите на организацијата. Основната култура вклучува заеднички разбирања за вистинитоста, односот кон времето, конфликтите, власта и други аспекти. Основните верувања на членовите во организацијата се значително подлабоки искази за културата на организацијата, во споредба со нејзините артефакти или застапени вредности. Тие одразуваат како организацијата фактички функционира однатре. Основните верувања на вработените вклучуваат претпоставки за тоа како треба да соработуваат меѓу себе и какви однесувања навистина ќе влијаат врз успехот или неуспехот на работното место.

На пример, многу организации се залагаат дека работењето на далечина е одлична идеја, но вработените можеби имаат основни верувања дека треба да бидете физички присутни на работа за да бидете препознаени од организацијата. Основните верувања на вработените се најсилниот показател за тоа каква е всушност културата на една организација. Ова ги прави најсилните фактори на организациски промени. Сепак, тие се и најтешките фактори за влијание.

⁹ <https://kszd.mk/wp-content/uploads/2021/11/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD-%D0%B7%D0%B0-%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B5%D1%87%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5-%D0%B8-%D0%B7%D0%B0%D1%88%D1%82%D0%B8%D1%82%D0%B0-%D0%BE%D0%B4-%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0.pdf>

¹⁰ https://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/trud_2017/pravilnici/16,11-%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%9E%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8.pdf?fbclid=IwAR1iutjfeGtP8bMMmAYvsyl7oiG5Jajab9j-pC2dtlrCylFhQ-mCh-5VSk8

Сите овие нивоа на културата се поврзани меѓу себе и влијаат едно врз друго. Шајн ја опишува организациската култура како „леден брег“, каде што видливата култура е само врвот на брегот што се гледа, додека поголемиот дел, како изразената и основната култура, е скриен под површината.

Организациската култура како концепт што ги вклучува когнитивните и симболичките елементи била развивана и проучувана од различни автори, меѓу кои е и Шајн. Во неговото дело „Организациската култура и лидерството“ (Organizational Culture and Leadership, 2004), елементите што ги наведува се важни за формирање и одржување на културата на организацијата, креирање заеднички значења и идентитет, како и за истакнување на заедничките вредности и норми во организацијата. Когнитивните елементи се наоѓаат во свеста на луѓето и не можат директно да се откријат, за разлика од симболичките елементи кои се видливи во секојдневниот живот на организацијата. Когнитивните и симболичките елементи, Шајн ги опишува на следниот начин:

- 1. Когнитивни елементи:** Овие елементи се поврзани со размислувањето, убедувањата и мислењето во организацијата. Тие вклучуваат:
 - *Вредности и убедувања:* тоа се когнитивните ориентации, претпоставки и убедувања кои ја формираат основата на културата и влијаат врз размислувањето и одлучувањето на членовите на организацијата. Тоа се основните убедувања, идеали и принципи кои ги одделуваат членовите на организацијата од членовите на друга организација. Вредностите влијаат врз однесувањето, одлуките и приоритетите на луѓето во организацијата, односно кон што луѓето се стремат и како треба да се однесуваат. Затоа, дефинираните културни вредности во организацијата треба и мора да ги насочуваат поединците кон постапки и одлуки кои се во согласност со организациската култура.
 - *Норми и правила:* тоа се правилата и очекувањата кои дефинираат соодветно однесување и интеракција меѓу членовите на организацијата. Нормите и правилата се различни во секоја организација и можат да бидат формални (на пр., кодекс на однесување) или неформални (на пр., напишани правила и навик). Нормите или правилата на однесување упатуваат на тоа какво однесување се очекува и вреднува во организацијата, а какво се казнува.
 - *Ставови и стилски мислења:* се мисли на преференциите и начините на размислување што ги карактеризираат членовите на организацијата. Тие се релативно стабилен систем на верувања за некој објект или ситуација кој го предодредува поединецот да се однесува на одреден начин кон тој објект или ситуација.
 - *Стратегиски цели:* ориентацијата кон успехот, постигнувањето цели и посветеноста кон извршувањето на мисијата и визијата на организацијата.
- 2. Симболички елементи:** Овие елементи се поврзани со комуникацијата, симболите и сигналите во организацијата, односно оние елементи што ги сочинуваат сите материјални и нематеријални појави кои настанале како

продукт од заедничките претпоставки, верувања и вредности на членовите на организацијата. Символичките елементи можат да бидат:

- *Јазик, комуникација, жаргони, приказни, митови, метафори и сл.:* се мисли на специфичниот јазик, термини и изрази кои се користат во организацијата за комуникација меѓу поединците. Комуникацијата игра важна улога во организациската култура. Комуникациските стилови, начините на комуникација и отвореноста на комуникацијата влијаат врз динамиката на културата во организацијата. Јазикот е најзначајниот симбол на културата кој има значајно влијание врз нејзиното обликување. Во организацијата се развива јазик кој ги изразува знаењата и верувањата на членовите на организацијата, стекнати преку заедничкиот живот и работа во организацијата. Како составен дел на јазикот во секоја култура се среќаваат метафорите, жаргоните, приказните и сл.
- *Симболи и логоа:* тоа се визуелните искази и знаци кои ја идентификуваат организацијата и ги пренесуваат нејзините вредности и идентитет. Организациите ги користат симболите за комуникација и изразување на културните аспекти, како и за одбележување и идентификување на културниот идентитет на организацијата. Тие можат да бидат логоа, слогани, специфични објекти и сл.
- *Обичаи и ритуали:* тоа се постапките и активностите со симболично значење, на пример, годишни собранија, награди и славења, кои ги изразуваат вредностите и идентитетот на организацијата. Организациите можат да имаат специфични ритуали и обичаи кои ги одбележуваат и ги формираат дневниот живот и рутините во организацијата. Тие можат да бидат формални или неформални и да вклучуваат средби, обуки, процеси на одлучување или специфични објавувања.
- *Работни простории и дизајн:* се највидливиот дел на организациската култура и ги опфаќаат материјалните објекти кои нагласуваат одредени заеднички верувања и вредности кои ги делат членовите во организацијата. Уредувањето на работните простории, декорациите и распоредот на објектите што пренесуваат симболички пораки имаат големо влијание врз атмосферата во организацијата.

Според Мајкл Армстронг (Michael Armstrong), во неговото дело „Прирачник за пракса за управување со човечки ресурси“ (Handbook of Human Resource Management Practice", 16-то издание, 2023), се споменуваат неколку елементи на организациската култура:

- **Вредности** – тие се прилично трајни убедувања кои ја насочуваат работата, но и однесувањето на работниците во организацијата. Вредностите ја создаваат идеологијата врз која вработените се повикуваат при извршување на работните задачи и носењето одлуки;

- **Системи и процеси** – се мисли на системите и процесите што се користат во организацијата, на пример, системи за наградување, системи за промоција и сл.;
- **Организациска клима** - обично се поврзува со атмосферата која преовладува во организацијата, со нивото на морал и чувството на припадност, грижата и добрата волја меѓу членовите на организацијата;
- **Комуникација и комуникациски стилови** - комуникациските облици и стилови во организацијата можат да бидат дел од организациската култура. На пример, отворена комуникација и тимска соработка можат да бидат вредности што ја определуваат културата на организацијата;
- **Лидерство и однесување на менаџментот** - ставовите, однесувањето и стилот на менаџментот се дел од организациската култура и влијаат врз начинот на кој луѓето работат и се однесуваат во организацијата. Стилот на водство, односно начинот на кој менаџерите се однесуваат во организацијата има клучна улога во дефинирањето и развивањето на организациската култура.

1.3.2. Типови организациска култура

Иако според различни автори постојат многу класификации и поделби на типовите организациска култура, сепак, во реалноста организациската култура е/може да биде комбинација од повеќе видови организациски култури и може да се разликува во зависност од посебноста на секоја организација. Во овој дел ќе бидат опфатени неколку класификации според различни автори, со цел да се добие една генерална слика за тоа какви типови организациски култури постојат и колку многу повеќе од нив можат да се создадат, со што би се добиле многу нови видови организациска култура. Важно е да се има предвид дека организациската култура може да биде комбинација од различни типови и може да се разликува во зависност од индивидуалните организации. Исто така, може да се појават и други видови култура, во зависност од контекстот и специфичноста на организацијата.

Така Камерон и Квин (Cameron & Quinn, 1999, ревидирана верзија 2006) во нивната книга „Дијагностика и промена на организациската култура“ (Diagnosing and Changing Organizational Culture)¹¹, развиле рамка за организациска култура изградена врз теоретскиот модел наречен „Рамка за конкурентни вредности“ (Competing Values Framework).¹² Оваа рамка се однесува на тоа дали организацијата има доминантен внатрешен или надворешен фокус и дали таа се стреми кон флексибилност и индивидуалност или стабилност и контрола. Со помош на моделот на Камерон и Квин, организациите можат да ја разберат и анализираат

¹¹https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf

¹² <https://archives.joe.org/joe/2003april/a3.php>

својата култура и да ги идентификуваат силните и слабите страни. Овој модел служи за точно да се оцени кои аспекти на културата во организацијата треба да се подобрат за постигнување на посакуваните резултати. Истражувањата и работата на Камерон и Квин имаат значајно влијание во областа на организациската теорија и менаџмент, и нивниот модел на култура се користи во многубројни организации низ светот за да се подобрат разбирањето и управувањето со организациската култура. Така разликуваме две димензии на организациска култура врз кои се заснова рамката, кои пак служат за формирање четири доминантни типови култура (т.е. клан, адхократија, пазар и хиерархија), кои се добиени со комбинирање на двете димензии.

Рамка за конкурентни вредности



[Графикон бр. 4, 2023, Димензии на организациската култура, <https://www.gobigactioncoach.com/what-type-of-culture-do-you-have>]

- **Внатрешно-ориентирана наспроти надворешно-ориентирана:** во оваа димензија фокусот на организацијата е насочен кон интерни аспекти како тимска работа, соработка, развој, интеграција на активностите, координација (внатрешно-ориентирана димензија) или кон екстерни аспекти како конкуренција и постигнување резултати, ориентираност кон пазарот со најновата технологија, ориентираност кон конкурентите или кон клиентите и сл. (надворешно-ориентирана димензија).
- **Флексибилна и дискретна наспроти стабилна и контролирана:** Во оваа димензија фокусот е ставен на стабилноста или флексибилноста. Организациите кои претпочитаат да се организираат заради стабилност, ги ценат јасните структури, планирањето, буџетите и доверливоста. Тие

претпоставуваат дека реалноста може да се знае и контролира, додека пак оние што се флексибилни го претпоставуваат спротивното, дека никогаш не може сè да се предвиди и контролира. Организациите со флексибилна култура се отворени кон иновации, промени и експериментирање и претпочитаат флексибилен став и организација за брзо приспособување на променливите околности - фокусирајќи се повеќе на луѓето и активностите отколку на структурата, процедурите и плановите, додека оние со контролирана култура се посветени на стабилност, почитување на правилата и процедурите.

Квин и Камерон открија дека флексибилните организации се најефективни, што понекогаш води до контрадикторно однесување. Сепак, се чини дека успешните организации ги користат сите четири вредности кога е потребно. Дополнително, авторите на рамката создале Инструмент за процена на организациската култура (OCAI)¹³ кој се користи за идентификување на профилот на организациската култура врз основа на основните вредности, претпоставки, толкувања и пристапи кои ги карактеризираат организациите.

Во инструментот за процена на организациската култура (OCAI) испитаниците треба да оценат шест аспекти на културата:

- Доминантни карактеристики
- Организациско раководство
- Управување со вработените
- Организациска врска (лепило)
- Стратешки насоки
- Критериуми за успех

За секој аспект, испитаниците мора да распределат 100 поени на четири изјави. Најмногу поени се доделуваат на изјавата што е највистинита и најмногу одговара на нивната организација, а најмалку или ниту еден поен на изјавата која не одговара на нивната организација.

Првиот круг на бодување на шесте аспекти дава профил на актуелната култура. Користејќи го инструментот за процена во нивните истражувања, Квин и Камерон откриле дека повеќето организации развиле доминантен стил на култура. Многу ретко имало случаи кога во организацијата постоел само еден тип на култура, односно често профилот на културата е комбинација од четирите типа организациска култура.

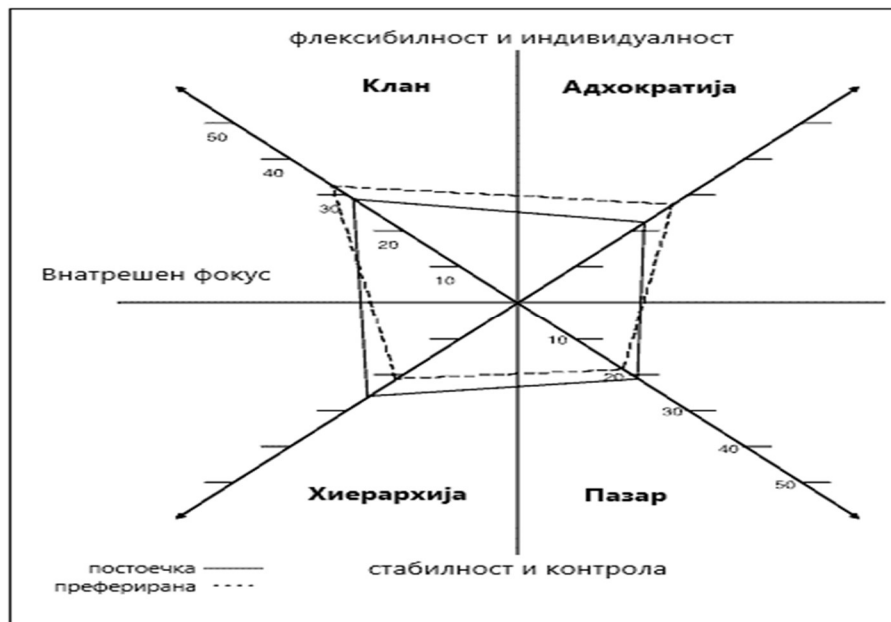
Вториот круг на бодување се фокусира на претпочитаната, односно посакуваната организациска култура. Разликата помеѓу овие два профила ја покажува желбата и насоката на промена. Со делење на 100 поени на четири изјави, испитаниците треба да одмерат и да изберат во Рамката за компетентни вредности.

Шесте аспекти се засноваат на опширни истражувања. Доколку се додадат повеќе променливи, тоа не би ја подобрило валидноста на истражувањето, односно

¹³ <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

на анкетата. Оттука, анкетата е кратка и ефикасна, истовремено обезбедувајќи валидна репрезентација на културата. Со користењето на инструментот за проценка на организациската култура (OCAI), односно со пресек на сите профили на OCAI, може да се пресмета колективен профил на организацијата со цел да се добие преглед на моменталната и претпочитаната организациска култура.

Во продолжение е даден опис на типовите организациска култура и нивните вредности, дефинирани според Квин и Камерон.



[Графикон бр. 5, 2023, „Вредности на организациската култура“, <https://archives.joe.org/joe/2003april/a3.php>]

1. **Култура на клан (Clan Culture):** Во организации со култура на клан, примарниот фокус е ставен на менторство, тимска работа, соработка и поддршка меѓу членовите. Таквите организации го негуваат креирањето на пријателска работна атмосфера, каде што акцентот е ставен на традициите, вредностите и меѓусебните односи на вработените. Културата на клан се фокусира на луѓето и се замислува како едно големо и среќно семејство во организацијата. Ова креира високо колаборативна работна средина каде што секој поединец се цени, а комуникацијата е врвен приоритет. Предноста на овој тип култура вклучува висока ангажираност на вработените бидејќи членовите на тимот се поддржуваат и оспособуваат да го направат најдоброто. Сепак, недостатокот е во самата природа на оваа култура, која може да биде предизвик за организациите кога растат и се прошируваат. Зачувувањето на овој „фамилијарен“ стил на култура може да стане предизвик, особено кога компанијата се зголемува и потребните процеси и процедури стануваат покомплексни.

2. **Култура на адхократија (Adhocracy Culture):** Во организациите со култура на адхократија главниот фокус се насочува кон иновации, флексибилност и адаптирање кон потребите на пазарот. Вработените во организацијата се креативни и поттикнати да преземаат ризици, со цел создавање нови ресурси и стимулирање на растот на организацијата. Тие се отворени кон ризици и посветени на истражување нови начини за работа. Работниците се стимулирани да бидат иновативни и ориентирани кон претприемачките активности.
3. **Пазарна култура, култура на натпревар (Market Culture):** Во организациите со пазарна култура главниот акцент е врз резултатите, кои се добиваат преку постигнување цели, почитување на роковите и начинот на завршување на работните задачи. Оваа култура е ориентирана кон конкуренцијата и достигнувањето подобри резултати. Организациите со пазарна култура ги ценат практичноста, ефикасноста и конкурентноста. Во овие организации најважни се ремето и успехот на организацијата, и се става акцент на ривалските активности со цел постигнување на целите на организацијата. Организациите со адаптивна култура се фокусираат на флексибилноста, иновациите и брзата адаптација на промените. Членовите на организацијата се отворени кон нови идеи и развиваат висок степен на способност за учење и приспособување. Во овие организации акцентот е на адаптацијата кон менливите услови, што ги прави пофлексибилни и способни да одговараат на новите предизвици и можности.
4. **Култура на хиерархија (Hierarchy Culture):** Организациите во кои преовладува хиерархиска култура се фокусираат на правила, процедури и контрола. Од вработените се очекува да ги почитуваат формалните рамки на однесување, функционирање и работење, како и следење на раководството. Овој тип култура се карактеризира со силна организациона структура, формални процедури и прецизни правила, кои водат кон непречено функционирање на организацијата.

Чарлс Хенди (Handy, 1986) има развиено модел за организациската култура кој се нарекува „Клетка на културите“ (Culture's Grid)¹⁴. Тој претставува класификација на организациската култура која ги идентифицира различните аспекти и пристапи во организациите. Секој тип култура има свои карактеристики, предности и предизвици, и може да се применува во различни организации според нивните потреби и контекст. Во својот модел, Хенди идентификува и анализира четири типа организациска култура: култура на моќ, култура на улоги, култура на задачи и култура на личноста.

1. **Култура на моќ (Power Culture):** Во културата на моќ власта и одлуките се концентрирани околу една или неколку „моќни“ личности. Во таквите организации владеат и доминираат индивидуи или групи кои ги носат

¹⁴ <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>

одлуките врз база на нивната волја и авторитет. Овој тип организациска култура се заснова на основната претпоставка дека самата организација е средство за остварување на целите кои се по волја на нејзиниот лидер, па така одлуките се носат брзо и ефикасно, што е најголема предност на овој тип организациска култура, но тоа не значи дека во неа постои формално-правна процедура која се почитува. Негативната страна на овој тип организациска култура е што ваквата организација има авторитативен карактер и се заснова само на еден човек, па нејзината иднина директно се поврзува со животот и иднината на нејзиниот лидер.

2. **Култура на улоги (Role Culture):** Во културата на улоги организацијата е систем од различни улоги и функции. Организациите се фокусирани на организираност, процедури и претставување на улогите и одговорностите. Власта и контролата се базирани на почитување на јасно утврдени формални правила и процедури, како и на хиерархија, додека пак луѓето се ориентирани кон извршувањето на своите улоги и почитувањето на правилата и процедурите. Во културата на улоги не е важен поединецот како таков, туку „улогата“ што ја извршува, односно неговата функција во организацијата. Затоа често се вели дека главниот недостаток на оваа организациска култура е нејзиниот бирократски карактер, односно голем број непотребни процедури. Предноста на ваквата организација е во ефикасноста на одлучувањето – исполнувањето на одредени процедури води до носење соодветни одлуки.
3. **Култура на задачи (Task Culture):** Во оваа организациска култура главната вредност е постигнување успех преку исполнување резултати, извршување задачи и решавање проблеми. Вреднувањето на вработените во организацијата се врши според нивната способност за исполнувањето на задачите. Тие внатре се организирани во тимови и се значително флексибилни и иновативни во своето работење со цел постигнување на дадените задачи. Комуникацијата внатре се одвива преку тимска соработка и решавање на проблемите. Најголем недостаток на овој тип организациска култура е зависноста на организацијата од луѓето и нивните квалитети.
4. **Култура на личноста (Person Culture):** Во културата на личноста најважни се индивидуалните потреби и интереси на луѓето. Во овие организации се поддржуваат самостојноста и креативноста на членовите и им се овозможува слободно да ги изразуваат своите потенцијали. Во неа вработените сметаат дека се поважни од нивната организација.

1.3.3. Фактори што влијаат врз организациската култура

Културата се воспоставува со еволуцијата на настаните и практиките што се случуваат во организацијата. За да се развие силна организациска култура, мора да се познаваат факторите што влијаат врз развојот на културата во организацијата, како и да се поддржи деловната стратегија на организацијата.

Кога станува збор за извори на организациската култура, различни автори даваат фокус на различни извори, но бидејќи генералното мислење е дека сите тие се еднакво важни и потребни за да се развие организацијата, тука ќе опфатиме повеќе од нив¹⁵:

1. *Национална култура* – со оглед на тоа дека претпријатието и вработените во него се припадници на една национална култура, очекувано е да делат заеднички претпоставки, верувања и вредности кои се пренесуваат во организацијата и да се вградат во организациската култура.
2. *Личноста и вредностите на основачот или доминантниот лидер на претпријатието* - културата на организацијата значително се формира од личноста и вредностите на водството. Вредностите, ставовите и менаџментот кои се наметнуваат во организацијата одредуваат како да се развива организациската култура. Основачот на организацијата и неговите лични вредности и верувања имаат значително влијание врз вредностите, нормите и стандардите на однесување што се развиваат со текот на времето во рамките на една организација. Лидерот и основач на претпријатието ги контролира ресурсите во него и, секако, има најголема моќ. Тој може да ја користи таа моќ не само за да обезбеди подредените да ги прифаќаат неговите наредби, туку и да ги прифатат неговите ставови како свои.
3. *Лидерство и менаџерските постапки* - менаџерите и извршниот тим во вашата компанија имаат огромно влијание врз тоа како се чувствува и функционира работната средина. Лидерите мора да внимаваат на правилата што ги воведуваат, начинот на кој дејствуваат околу нивните подредени и процесите што ги развиваат. Начинот на кој организациската култура се оформува и го контролира однесувањето на вработените се огледува во начинот на кој менаџерите ги извршуваат своите четири главни функции: - планирање-организирање-лидерство-контрола. Во контекст на овие функции разликуваме два типа менаџери: оние што создаваат организациски вредности и норми и поттикнуваат креативно и иновативно однесување и оние што поттикнуваат конзервативен и претпазлив приод од страна на нивните вработени.
4. *Луѓето што се вработуваат* – иако лидерскиот тим има најголема улога во формирањето на организациската култура, еднакво важен е и остатокот од тимот. Соработниците често поминуваат повеќе време едни со други отколку нивната лична група на пријатели, така што начинот на кој тие се однесуваат и комуницираат меѓу себе го менува амбиентот на канцеларијата. Доколку

¹⁵ <https://www.darkeassociates.com/post/6-major-factors-affecting-organizational-culture>

лидерите сакаат да ги зближат луѓето кои ги вработуваат и да развиваат чувство на единство, треба почесто да поттикнуваат социјални настани на колегите надвор од работата.

5. *Лични и професионални карактеристики на луѓето во рамките на организацијата* – бидејќи членовите на организацијата носат со себе своја, лична култура, доаѓа до постоење разлики меѓу културите. Организациите развиваат различни култури бидејќи привлекуваат, избираат и задржуваат вработени кои имаат различни вредности, лични преференции и етички норми. Луѓето најчесто настојуваат да се вработат во организации чии вредности се слични на нивните. Следствено на ова, и организациите одбираат луѓе што ги делат нивните вредности.
6. *Организациска етика*¹⁶ - моралните вредности, убедувања и правила кои го утврдуваат начинот на кој организацијата и нејзините членови постапуваат меѓу себе и со луѓето надвор од организацијата. Етичките вредности заедно со правилата и нормите што ги изразуваат стануваат составен дел на организациската култура и определуваат како членовите на организацијата ќе постапуваат и ќе донесуваат одлуки во различни ситуации.
7. *Социјализација* - членовите на организацијата учат еден од друг кои вредности се важни и кои норми одредуваат соодветно и несоодветно однесување. По одредено време поминато во организацијата, членовите се однесуваат во согласност со организациските вредности и норми, често и без да сфатат дека така постапуваат. Организациската социјализација е процес со кој новодојдените ги учат вредностите и нормите на организацијата и се здобиваат со работното искуство неопходно за ефикасно извршување на работата.
8. *Комуникација* - начинот на комуникација може да влијае врз односите меѓу вработен со вработен, вработен со раководство и вработен со клиенти. Исто така, покажува како луѓето споделуваат информации и покажуваат транспарентност.
9. *Човечки пристап* - постои причина зошто една од првите работи што ги учиме во предучилишна возраст е да се однесуваме кон другите со почит и љубезност. Во светот на бизнисот често се чувствува дека амбицијата е сè, но овој едноставен принцип е многу поважен. Постапувањето со колегите како човечки суштества е апсолутно суштинско, но сепак токсичните работни средини сè уште постојат, а оние што предизвикуваат проблеми продолжуваат да се прашуваат каде тргнале наопаку работите. Денес, благодарение на тоа што организациската култура еволуирала, сè што се случува на работното место се контролира и е отворено за проверка.

¹⁶ <http://www.leadingculture.com.au/five-key-factors-that-determine-organisational-culture/>

1.3.4. Значењето и улогата на организациската култура

Организациската култура е исклучително значаен аспект во контекстот на управување со организацијата и има широк спектар на влијание и последици врз функционирањето и успехот на една организација. Организациската култура е од суштинско значење бидејќи може да влијае врз успехот на една компанија. Таа може да биде основа за постигнување профит, зголемена продуктивност и напредок, но и да биде причина за финансиски предизвици, ниска производност и недоволно задоволство. Преку анализа на организациската култура, клучните луѓе стануваат свесни за позитивните страни на постојната култура, како и за слабостите кои може да се подобрат и усовршат. Современите алатки и методи за процена на организациската култура служат за да се обезбедат точни и мерливи информации за вредностите и стандардите на организацијата, како и да се процени дали и зошто нешто не функционира во неа. Така се појавува потребата од развој на стратегија која би придонела кон подобрување и надградба на постојната организациска култура.

Организациската култура игра значајна улога во процесот на донесување стратешки одлуки. Одлуките во организацијата произлегуваат од претпоставките и верувањата на лицата што ги носат. Организациската култура има влијание врз овие претпоставки и верувања и од тоа зависи дали одлуките ќе бидат успешни или не.

Организациската култура игра клучна улога во утврдување и одржување на вредностите и верувањата во организацијата. Организациската култура дефинира што е прифатливо и неприфатливо однесување и на кој начин се донесуваат одлуките, па така сметаме дека нејзиното влијание врз однесувањето на вработените, како и обезбедување конзистентност во комуникацијата и разбирањето меѓу вработените е од големо значење. Културата може да им помогне на вработените да се чувствуваат посветени кон организацијата и да бидат мотивирани за постигнување на заедничките цели.

Организациската култура е значајна за способноста на организацијата да се приспособува на промени. Организациите со силна култура обично се успешни затоа што поседуваат култура која ги поддржува флексибилноста и отвореноста кон промените на пазарот. Силната култура ѝ помага на организацијата да се приспособи на промени и нови предизвици.¹⁷

Силната култура може да ги намали конфликтите во организацијата бидејќи вработените се насочуваат кон исти вредности и верувања. Таа, исто така, може да влијае врз степенот на инклузивност и прифаќање разнообразност во работната средина. Силната култура служи и како силен мотиватор. Таа поттикнува членовите на организацијата да се идентификуваат со неа, што им дава можност да ги задоволат потребите за припадност. Овие потреби можат да бидат задоволени само ако луѓето се идентификуваат со организацијата. Силната култура може да послужи

¹⁷ <https://www.linkedin.com/pulse/importance-organizational-culture-21st-century-abdul-rauf-bhutto/>

како ефективен механизам за контрола на однесувањето, но и на мислењето и чувствата на вработените.

1.3.5. Менаџерот за човечки ресурси и организациската култура

Културата може намерно да се обликува и приспособи за да влијае врз организациските перформанси. Секој сегмент од организацијата, почнувајќи од продуктивноста и моралот, па сè до ангажманот и репутацијата на брендот, може да биде под влијание на организациската култура. Затоа, се смета дека клучната улога за создавање и трансформација на организациската култура ја има менаџерот за човечки ресурси. Ефективниот менаџмент има способност да ја трансформира организацијата од актуелната состојба кон нова, да разработи визија за потенцијалните можностите на организацијата и да ја поттикне посветеноста на вработените кон својата работа. Менаџментот за човечки ресурси го има правото да ги избере стиловите на однесување кои ќе придонесат кон создавање соодветна клима за постигнување на очекуваните резултати. Некои од клучните фактори што позитивно влијаат врз средината и процесите во организацијата вклучуваат флексибилност, одговорност, дефинирани стандарди, прецизност во однос на перформансата и соодветно наградување.

Сите членови на организацијата можат да придонесат во изградбата на идеалната организациска култура, но менаџерите имаат клучна улога во овој процес. Начинот на кој менаџерите ја формираат организациската култура обично се појавува во раните денови на компанијата. Истакнатиот истражувач во областа на менаџментот, Бенџамин Шнајдер (Schneider, B. 1995), развил модел со кој се објаснува влијанието на личните карактеристики на основачот врз создавањето на организациската култура. Овој модел често се нарекува Рамка за атракција-селекција-одржување (ASA)¹⁸. Главната претпоставка во овој модел е дека кога основачите на компанијата вработуваат нови вработени, тие се обидуваат да привлечат и изберат личности што им слични. Се смета дека шансите овие вработени да останат подолго во организацијата се поголеми. Како резултат, вработените во организацијата се обидуваат да развиваат слични карактеристики на личноста, а типичниот или доминантен профил на личноста на членовите на организацијата ја формира организациската култура.

Постојат многу начини на кои менаџерот или одделението за човечки ресурси може позитивно да влијае врз организациската култура. Тука само како пример ќе наведеме шест од нив¹⁹:

¹⁸ <https://psychology.iresearchnet.com/industrial-organizational-psychology/organizational-development/attraction-selection-attrition/>

¹⁹ [https://www.mywestford.com/blog/6-ways-hr-can-influence-organisational-culture/#:~:text=Human%20Resources%20\(HR\)%20can%20help,employees%20feel%20respected%20and%20valued.](https://www.mywestford.com/blog/6-ways-hr-can-influence-organisational-culture/#:~:text=Human%20Resources%20(HR)%20can%20help,employees%20feel%20respected%20and%20valued.)

1. Однесувањето кон вработените треба да биде праведно и одговорно

Начинот на кој менаџерот или одделението за човечки ресурси се однесува кон вработените може да има значително влијание врз организациската култура. Многу е важно сите вработени да бидат третирали праведно и одлуките да бидат засновани на заслуги, а не на пристрасност, со што би се промовирала културата на доверба и соработка. Дополнително, работодавците треба да се погрижат нивните политики да се спроведуваат праведно, јасно да укажат дека нивните вработени се одговорни за своите постапки и дека имаат пристап до ресурсите што им се потребни за да бидат успешни во нивните улоги. Ова е само еден сегмент кој би можел да помогне во развојот на позитивна организациска култура која се заснова на праведност и одговорност.

2. Промовирање на различноста и инклузијата

Лидерите за човечки ресурси имаат главна улога во промовирањето на различностите и иницијативите за инклузивност на работното место. Да се биде проактивен во создавањето безбедна и инклузивна средина преку обезбедување обука против пристрасност и чувствителност за целиот персонал, може во голема мера да помогне во промовирањето на различноста и инклузијата. Некои од чекорите што треба да се преземат за да се постигнат инклузивноста и промовирањето на различноста е уште во самите огласи за вработување јасно да се истакне дека организацијата поддржува различности, како и со поставување сигурни процеси за поддршка на вработените кои може да се соочат со дискриминација.

3. Создавање позитивна работна средина

Менаџерот или одделението за човечки ресурси може да игра клучна улога во создавањето и одржувањето позитивна работна средина преку развивање политики насочени кон вработените кои создаваат ангажман и посветеност. Човечки ресурси треба да разгледаат начини за промовирање соработка и комуникација меѓу одделите, да ги поттикнат вработените да го надминат описот на нивната работа и да обезбедат безбедна средина што поттикнува отворен дијалог за прашања или грижи. Важен аспект на внесување позитивност е фокусирањето на растот и развојот преку промовирање можности за напредување во кариерата и обезбедување ресурси за да им се помогне на вработените да ги постигнат своите цели.

4. Организациски вредности и етика

Организациските вредности и етика играат главна улога во целокупната култура на една организација. Менаџерот или одделението за човечки ресурси може да помогне да се создаде позитивна и продуктивна култура преку поставување

стандарди за етичко однесување и спроведување на тие стандарди. Со воспоставување јасен сет на вредности и очекувања, менаџерот или одделението за човечки ресурси може да помогне да се осигури дека вработените се одговорни за своите постапки, истовремено поттикнувајќи го чувството за другарство на работното место.

5. Обезбедување можности за обука и развој

Со нудење можности за понатамошно учење и раст, менаџерот или одделението за човечки ресурси може да помогне да се создаде култура на разбирање што го поттикнува растот и развојот на компанијата. Овие можности за обука и развој може да вклучуваат едукативни семинари, програми за менторство и други форми на индивидуализиран професионален развој. Одвојувајќи време за инвестирање во вработените, човечките ресурси можат да создадат средина на меѓусебно почитување и доверба, што на крајот ќе биде од корист за целата организација.

6. Поттикнување иновации и креативност

Иновацијата е гориво што ја поттикнува организациската извонредност. Иновацијата бара креативност и менаџерот или одделението за човечки ресурси може да игра голема улога во поттикнувањето на иновативноста и креативноста во една организација. Тие можат да го направат тоа преку развивање клучни стратегии, како што се промовирање средина на експериментирање и преземање ризик, создавање форуми за бура на нови идеи и поттикнување отворена комуникација меѓу вработените. Дополнително, човечките ресурси треба да се фокусираат на обезбедување ресурси на вработените што им се потребни за да бидат креативни и да имаат доверба да преземаат ризици.

1.4. Сексуална ориентација

За да го разбереме поимот сексуална ориентација, претходно треба да се запознаеме со поимот сексуална определба. Според Американската психолошка асоцијација (АРА)²⁰, сексуалната определба се однесува на индивидуалниот идентитет, израз и свесност за својата сексуалност. Оваа концепција се фокусира на начинот на кој личноста се самоидентификува и го дефинира својот сексуален идентитет и привлекување кон други луѓе. Концептот сексуална определба се однесува на процесот преку кој луѓето го препознаваат и го дефинираат својот сексуален идентитет. АРА признава и потврдува различни видови сексуална определба и ги поддржува правата и достоинството на сите индивидуи да се идентификуваат и да ја изразуваат својата сексуалност на начин што им е

²⁰ <https://www.apa.org/topics/lgbtq>

најавтентичен и вистински за нив. Ова вклучува прифаќање и поддршка на различни сексуални ориентации и родови идентитети како дел од широката гама на сексуална определба кај луѓето.

Има неколку различни термини и концепти што се користат за да се опишат овие процеси. Во продолжение се наведени некои од најчестите видови сексуална определба:

- Самоидентификација: се мисли на процесот преку кој личноста самата се препознава и дефинира во однос на својата сексуална идентичност. Нивната сексуална ориентација може да значи привлекување кон лица од ист пол, друг пол или и двата пола. Така луѓето можат да се самоидентификуваат како хетеросексуални, хомосексуални, бисексуални, пансексуални, асексуални или некој друг вид сексуална ориентација.
- Коминг аут (Coming out): се мисли на процесот во кој индивидуата го открива својот сексуален идентитет или ориентација кон другите луѓе. Луѓето можат да го споделат своето сексуално привлекување и идентитет со пријатели, семејство, колеги и други, за да се изразат себеси.
- Родова идентификација: ова се однесува на начинот на кој луѓето се самоидентификуваат според својот пол или род. Родовата идентификација може да биде мажествена, женствена, небинарна, родово флуидна, родово неутрална итн.
- Романтичност: емоционална и романтична врска со други луѓе.

Според Американската психолошка асоцијација, „сексуална ориентација е компонента на идентитетот што вклучува сексуална и емоционална привлечност на една личност кон друга и однесувањето и/или социјалната припадност што произлегува од таа привлечност. Сексуалната ориентација е траен модел на романтична и/или сексуална привлечност (или комбинација од нив) за лица од спротивен пол или род, ист пол или род или на двата пола или повеќе од еден пол. Личноста може да биде привлечена од мажи, жени, од двете или пак од ниту едно, или од луѓе кои се андрогени, или имаат други родови идентитети. Според тоа, сексуалната ориентација се однесува на чувството за идентитет на една личност засновано на тие привлечности, поврзани однесувања и членството во заедница со други кои ги споделуваат истите привлечности“.²¹

Според Европскиот институт за полова еднаквост²², сексуалната ориентација е дефинирана како „способноста на секое лице да чувствува длабоки емоции, приврзаност и сексуална привлечност кон поединци од различен род, ист род или со повеќе од еден род, и да стапува во интимни и сексуални односи со нив. Овие привлечности генерално се прифатени под термините хетеросексуалност, хомосексуалност, бисексуалност, трансрод и транссексуалност, додека

²¹ <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.apa.org/pi/lgbt/programs/safe-supportive/lgbt/key-terms.pdf>

²² https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1051?language_content_entity=mk

асексуалноста (недостигот на сексуална привлечност кон другите) понекогаш се идентификува како четврта категорија.

Сексуална ориентација се однесува на привлечноста и еротските или романтичните емоции спрема други луѓе, односно сексуалната привлечност и емоционалната врска што индивидуата ги развива со луѓето од ист пол, друг пол или и двата пола. Различни автори и извори нудат различни дефиниции за сексуалната ориентација, кои можат да се менуваат и да бидат различни во зависност од социјалниот, културниот и научниот контекст. Сепак, важно е да се нагласи дека сексуалната ориентација е комплексна и се движи во широк спектар, што значи дека луѓето можат да изразат различни видови и нијанси на сексуална привлечност и ориентација. Нејзината природа е предмет на истражување и дебата во научната заедница, а пристапите кон нејзиното определување и разбирање продолжуваат да се менуваат и да се развиваат.

Сексуалната ориентација се разликува од другите компоненти на полот и родот, вклучувајќи го биолошкиот пол (анатомските, физиолошките и генетските карактеристики поврзани со тоа да се биде машко или женско), родовиот идентитет (психолошкото чувство да се биде машко или женско) и социјалната родова улога (културните норми кои го дефинираат женското и машкото однесување).²³

Сексуалната ориентација најчесто се дискутира како да е само карактеристика на поединецот, како биолошки пол, родов идентитет или возраст. Оваа перспектива е нецелосна бидејќи сексуалната ориентација е дефинирана во однос на односите со другите. Луѓето ја изразуваат својата сексуална ориентација преку однесување со другите, вклучувајќи такви едноставни дејства како држење за рака или бакнување. Така, сексуалната ориентација е тесно поврзана со интимните лични односи кои ги задоволуваат длабоко почувствуваните потреби за љубов, приврзаност и интимност. Покрај сексуалното однесување, овие врски вклучуваат несексуална физичка наклонетост меѓу партнерите, заеднички цели и вредности, заемна поддршка и постојана посветеност.

Во општеството во кое живееме, од особена важност е да земеме предвид дека кога пишуваме или зборуваме за сексуалната припадност, треба да се осигуриме дека ги следиме општите принципи на непристрасност. За сексуалната ориентација треба да зборуваме и да пишуваме со чувството на инклузивност и почит. Сексуалната ориентација е дел од индивидуалниот идентитет кој вклучува „сексуална и емоционална привлечност на една личност кон друга личност и однесување и/или социјална припадност што може да произлезе од оваа привлечност“ (АРА, 2015а, стр. 862).²⁴ Треба да се земе предвид дека сите луѓе ги избираат своите партнери без разлика на нивната сексуална ориентација; сепак, самата ориентација не е избор.

Се препорачува да се користи чадор-терминот „сексуални и родови малцинства“, кој се однесува на повеќе сексуални и/или родови малцински групи, или терминот „сексуална ориентација и родова разновидност“, термини кои се

²³ <https://www.apa.org/topics/lgbtq/orientation>

²⁴ <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/bias-free-language/sexual-orientation>

користат од страна на Канцеларијата за сексуална ориентација и родова различност при АПА и Канцеларијата за истражување на сексуалните и родовите малцинства при Националниот институт за здравство. Може да се користат и кратенки како што се ЛГБТК, ЛГБТК+, ЛГБТКИА и ЛГБТКИА+ за да се однесуваат на повеќе групи.

Сексуалната ориентација се однесува на способноста на една личност за длабока емоционална, љубовна и сексуална привлечност кон, како и за интимни и сексуални односи со индивидуи од различен пол, од ист пол или од повеќе од еден пол. Според Американската психолошка асоцијација (АРА, 2015), сексуалната ориентација на поединците може да биде изразена како:

- **Хетеросексуалност** - се однесува на привлечности од лица од различен пол.
- **Хомосексуалност** - се однесува на сексуална привлечност насочена кон лица од ист пол.
- **Бисексуалност** - се однесува на привлечности од двата пола.
- Терминот „квир“ се употребува како сеопфатен термин за лица кои се против сексуалните и родовите норми и вклучува **трансродови** и **транссексуални** луѓе. Општиот термин трансродови се однесува на луѓе чиј родоов идентитет и/или изразувањето на родот се разликува од биолошкиот пол стекнат при раѓањето. Трансродовиот поим е чадор за луѓе чиј родоов идентитет или родоов изразување не е во согласност со она што обично се поврзува со полот на кој им бил доделен при раѓањето. Некои што не се идентификуваат ниту како маж ниту како жена го претпочитаат терминот „родоов небинарно“ или „родоов квир“. Терминот може да вклучува и транссексуални и интерсексуални луѓе, трансвестити и луѓе со други родоови различности/варијанти, но не се ограничува само на нив. Транссексуални (или транс) луѓе се индивидуи кои се идентификуваат со род различен од оној кој се поврзува со биолошкиот пол стекнат со раѓањето. Со други зборови, родоовиот идентитет и сексуалната ориентација не зависат едно од друго.
- **Пансексуалност** - луѓето што се идентификуваат на овој начин тврдат дека не ги привлекува полот, туку личноста на партнерот и не се ограничуваат со тоа да им се допаѓаат само мажи или жени, бидејќи предвид доаѓаат и едните и другите. Пансексуалноста, која често ја нарекуваат и омнисексуалност, е состојба на духот. Всушност, пансексуалноста е сексуална привлечност, романтична љубов или емоционална привлечност кон луѓето од сите родоови, идентитети и полови.²⁵

²⁵ <http://coalition.org.mk/archives/242>

1.5. Менаџирање на различностите

1.5.1. Дефинирање на поимот различност

Различноста, која може да биде означена и како уникатност, неповторливост и индивидуалност, е нешто што го карактеризира човечкиот вид. Дефиницијата за различност се обидува да ги опфати сите аспекти на разликување на луѓето. Таа е составена од множество индивидуални карактеристики кои го прават секој човек уникатен и различен од другите. Оваа концепција на различноста потенцира дека секое човечко суштество придонесува за разновидноста во општеството на единствен и неповторлив начин.

Под овој поим се подразбира истакнување на разликите меѓу поединците, видливи и помалку видливи. Луѓето се разликуваат според низа фактори, како полот, расата, возраста, сексуалната ориентација, физичките и интелектуални способности, етничката припадност, културата, јазикот, вероисповедта, социјалното потекло, општествената класа и семејниот статус. Овие разлики се присутни во секој аспект на животот и вообичаено не се третираат како значајни, иако би требало да бидат. Различноста не го вклучува само начинот на кој се доживуваме себеси, туку и начинот на кој ги доживуваме другите. Разликите меѓу луѓето влијаат врз нашето однесување, реагирање, чувствување, прифаќање и нашите сфаќања и ставови за светот околу нас. Тие имаат и влијание врз начинот на кој работиме.

Оваа различност во индивидуалните карактеристики е извор на креативност и иновативност, истовремено стимулирајќи напредок и развој на подобро и почовечно општество. Кога се користат правилно, разликите при вработувањето стануваат клучен потенцијал кој нуди богат спектар на можности. Тие ги зголемуваат квалитетот и количеството на работата и придонесуваат кон идејата за рамноправност и еднакви можности во општеството.

Гарденварц и Роув (Gardenswartz&Rowe, 2003) развиле модел на 4 нивоа на различност, наречен "Four Levels of Diversity Model". Овој модел претставува рамка која се користи за да се анализира и разбере концептот на различност во различни области, вклучително во образованието, бизнисот и општеството како целина. Моделот ги дефинира следните четири нивоа на различност:

- Ниво на самата индивидуална разлика - која ги опфаќа димензиите на отвореност, совесност, екстровеерност, согласност и невротичност. Луѓето на ова ниво се разликуваат според нивните лични карактеристики;
- Ниво кое се однесува на внатрешните димензии - второто ниво се однесува на начините на кои луѓето си влијаат меѓу себе поради нивните разлики. Ова ниво вклучува разлики според возраст, пол, сексуална ориентација, физичка способност, етничка припадност и раса;

- Ниво на надворешни димензии - географска положба, приходи, лични навики, рекреативни навики, религија, образование, работно искуство, изглед, родителски статус и брачен статус;
- Ниво кое ги опфаќа организациските димензии - функционално ниво, поле на работна содржина, работни услови, стаж, локација на работа, припадност на синдикатот и статус на управување.



[Графикон бр. 6, 2023, 4 нивоа на различности, <https://orghacking.com/the-4-layers-of-diversity-gardenswartz-rowe-47013e42070f>]

Намената на моделот на различности е да им помага на организациите и образовните институции да ја разберат и проследат различноста на повеќе нивоа и да применуваат стратегии и политики за подобрување на инклузивноста и рамноправноста. Намената на моделот е да создаде основа за дискусија и акции за поддршка на различноста и спротивставување на дискриминацијата. Управувањето со различностите е врска меѓу надворешните и организациските фактори, од една страна, и внатрешните фактори за различност, од друга страна.

1.5.2. Менаџирање на различностите

Сè почесто концептот за менаџирање на различностите се сместува во рамките на општествената одговорност на компаниите. Денес управувањето со различностите е доминантна политика на еднаквост при управувањето со човечки ресурси во САД, Западна Европа и во институциите на Европската Унија. Повеќето конфликти на работното место можат да се избегнат и поефикасно да се управуваат

преку почитување и усвојување на правилата за управување со различностите. Во работната средина, комуникацијата, добрите меѓучовечки односи и отвореноста кон различностите можат значително да ја подобрат работната атмосфера и да ја зголемат продуктивноста на организацијата. Во организации и колективи, како на пример во средни и големи компании, заедно работат луѓе со различни вредности, образование, возраст, вероисповед, раса и други аспекти на своите идентитети. Почитувањето и прифаќањето на овие различности во меѓучовечките односи, како и со стратегии за интеграција на различниот кадар, води кон успешно управување со различностите во самата организација. Управувањето со различностите е суштинско при создавање рамки и принципи на еднакви можности, кои се однесуваат на човечките ресурси во организацијата. Управувањето со различностите се рефлектира врз работата и врз луѓето поврзани со неа, бидејќи различноста е неизбежна во секоја деловна средина и на секое работно место. Разбирањето и хармонијата меѓу вработените позитивно влијае врз меѓучовечките односи и колективната работа.

„Управување со различностите е дел од управувањето со човечки ресурси во организацијата. Според критериумите на современото работење, најголемата вредност лежи во самите луѓе: успешните и задоволни вработени се генератори на висока дополнителна вредност. Управувањето со различностите значително влијае врз организацијата на работата и луѓето кои се поврзани со неа, бидејќи различноста е присутна во сите деловни средини и на секое работно место. Разбирањето, усогласеноста и хармонијата меѓу вработените повољно влијае врз односите и групната работа. Подобрувањето на односите меѓу вработените подразбира зголемување на конкурентната предност на компанијата“ (Греиф, Т. 2017).

2. Релевантни истражувања

1. Во рамките на истражувањето под наслов *„Развој на антидискриминационото законодавство во Европа, Споредба на 25 држави членки на ЕУ“*, спроведено од Janet, C., (2005), се споредуваат информациите презентирани во извештаите на секоја од државите членки на ЕУ и се носат заклучоци базирани на истите информации. Заклучоците што се донесени од ова истражување се во однос на примената на директивите за расна еднаквост и еднаквост при вработување, кои во голема мера ги зајакнаа одредбите за правна заштита од дискриминација врз основа на расно и етничко потекло, религија и верување, возраст, попреченост и сексуална ориентација во Европската Унија. Охрабрувачки е да се види колку дополнителна заштита нуди националното законодавство во споредба со законодавството на ЕУ во одредени случаи. За предметот на истражување поставен во идејната скица, резултатите и заклучоците од ова истражување

се релевантни бидејќи нудат анализа на националното и ЕУ законодавството.²⁶

2. Во истражувањето под наслов „Оцена на јавното мислење и нивото на перцепција за сексуалната ориентација и родовиот идентитет како основи за утврдување дискриминација“, спроведено од истражувачите Карајков, Р. и Димитровска, М., (2019), бил користен квантитативниот методолошки пристап – реализација на анкета, како најсоодветен за добивање на релевантните сознанија. Во истражувањето учествувале 1.017 жители на Македонија. Истражувањето е реализирано на стратификуван примерок, настојувајќи да се обезбеди адекватна застапеност според полот, возраста, нивото на образование, етничката припадност, типот на населено место и регионалната застапеност. Резултатите од истражувањето упатуваат на констатацијата дека значаен дел од учесниците во истражувањето манифестираат социјална дистанца кон лицата со различна сексуална ориентација и родов идентитет. Нискиот степен на одобрување различни форми на нивно учество во општествениот живот и неприфаќањето на нивната особеност упатува на заклучокот дека хомофобичните ставови и перцепции се дел од секојдневниот дискурс. Фактот што повеќе од половина од учесниците би одбиле работа или би работеле со хомосексуално лице само во исклучителни околности, ја потврдува констатацијата за високиот степен на неприфаќање на хомосексуалците како познајници, пријатели или соработници, односно како интегрален дел на нашето секојдневие и функционирање во општеството. Резултатите од истражувањето генерално упатуваат на заклучокот дека социјална дистанца и предрасуди кон лицата со различна сексуална ориентација и родов идентитет се во значаен степен присутни во македонското општество. Овие ставови најчесто се латентно манифестирани, преку одбивањето социјална интеракција со лица со различна сексуална ориентација од хетеросексуалната и неодобрувањето на различни форми на нивно експонирање и учество во јавниот живот.²⁷
3. Во истражувањето под наслов „Sexual Orientation Discrimination in the Workplace: A Systematic Review of Literature“ („Дискриминација на работното место, базирана на сексуална ориентација: Систематски преглед на литературата“, спроведено од страна на Ozeren, E. (2014), е користена методологија на систематски преглед на литература која е во согласност со методите од други студии во литературата за управување (Abatecola et al., 2011; Crossan & Araydin, 2010; Cafferata et. al., 2009; Њуберт, 2007 година; Торп и сор., 2005). За разлика од традиционалните наративни прегледи, овој тип преглед подобро ги поврзува идните истражувања со прашањата поставени од претходни истражувања. Исто така, поддржува примена на

²⁶<https://www.osce.org/files/f/documents/8/1/116796.pdf?fbclid=IwAR3qXL29N5J4oG7bJ0GbLV8xRFnS6usD1HKIDA8rdwHDNGucXJM98Y99vnE>

²⁷ <https://akademik.mk/wp-content/uploads/2019/05/Konechen-Izvesthaj-1.pdf>

ригорозни и репродуктивни методи на избор и евалуација на сродна литература. Резултатите од оваа студија се од голема важност за истражувањето кое се планира да се спроведе во рамките на магистерската теза бидејќи сугерираат дека формулирањето на политиките на ЛГБТ и на консолидацијата на овие политики наскоро ќе стане предуслов за компаниите/организациите кои се обидуваат да постигнат конкурентни предности на пазарот на труд. Со оглед на променливата природа на демографијата на работната сила, стеснување на бројот на квалификувани кандидати за одредени работни места и зголемување на бројот на ЛГБТ поединци како потрошувачи и вработени, носителите на организациските одлуки треба да бидат свесни за различностите базирани на сексуалната ориентација и да размислат како ефективно да се стави во практика овој елемент на различност во рамките на нивните организации.²⁸

²⁸ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305252X>

II. Емпириско истражување

1. Методолошки пристап кон проблемот на истражување

1.1. Предмет на истражувањето

Во овој истражувачки проект предмет на истражување се организациската култура, нејзините елементи, видови и нејзиниот однос, односно влијание врз ставовите и мислењата на вработените, поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени во организацијата, изразена преку релацијата меѓу организациската култура и менаџирањето на различностите внатре во организацијата од аспект на сексуалната ориентација на вработените.

Улогата на секторот за човечки ресурси, односно менаџерот на човечки ресурси како главен носител на организациската култура, кој претставува директна алка помеѓу организациската култура и вработените, исто така е предмет на истражувањето во овој проект. Неговата улога во спроведувањето и примената на организациската култура, како и нејзино обликување, е круцијален сегмент во ова истражување бидејќи директно влијае врз ставовите и мислењата на вработените, поврзани со предметот на истражување.

Бидејќи целта на организациската култура е ефикасно и константно подобрување и достигнување на организациските цели и мисии, еден од условите што се многу важни во придонесот кон ефикасна комуникација, работни односи и сл. е прифаќањето на разликите меѓу вработените, во овој случај, разликите во сексуалната ориентација.

Во делот на содржинската анализа на литературата беа опфатени поимот и дефиницијата на клучните поими „организациска култура“, „сексуална ориентација“ и „менаџирање на различностите“, како и опфаќање на видовите организациска култура, нејзините елементи, улога, причините за постоење на организациската култура и улогата на лидерот во креирањето на организациската култура.

Во ова истражување, како составен дел на организациската култура, се направи содржинска анализа на националната легислатива која се однесува на превенција од дискриминација и унапредување на еднаквоста како: Кодексот на административни службеници, Закон за вработените во јавниот сектор, Закон за административни службеници, Закон за спречување и превенција од дискриминација и друга легислатива која произлезе во текот на деталното истражување на темата.

Истражувањето понатаму продолжи со осознавање на фактичката состојба во некои од јавните организации во Македонија, во однос на улогата на секторот за човечки ресурси, односно менаџерот за човечки ресурси во организацијата, врз организациската култура. Осознавањето на фактичката состојба во јавните организации понатаму е разгледана преку прибирање податоци кои се однесуваат на влијанието на организациската култура врз ставовите и мислењата на вработените во однос на (не)прифаќањето на вработените, а нивни соработници,

кои имаат различна сексуална ориентација од другите, како и прибирање податоци кои се однесуваат на личните ставови и мислења на вработените во однос на предметот на истражување.

1.2. Организација и тек на истражувањето

Непосредно по одобрувањето на идејната скица, се пристапи кон подетално собирање и анализа на потребната литература и националната легислатива, кое се спроведе во периодот од првите 3 месеци. Дистрибуцијата на анкетниот лист до планираниот број испитаници се изврши во четвртиот и петтиот месец, по што се пристапи кон собирање и обработка на податоците од анкетата во период од 2 месеца. Одговарањето на анкетниот лист беше анонимно и се спроведуваше електронски преку веб-апликација која се користи за пополнување анкети. Во меѓувреме, во текот на двата месеца кога се вршеше дистрибуцијата на анкетниот прашалник, во истиот период беше планирано да се спроведат интервјуата со раководните лица на секторите за човечки ресурси. Иако во идејната скица беше наведено дека ќе се спроведе интервју со раководителите на секторите за човечки ресурси со цел да се добијат податоци за директното влијание на секторот за човечки ресурси во спроведувањето на организациската култура, давајќи акцент на аспектите поврзани со сексуалната ориентација на вработените, за жал, тој дел од истражувањето не се реализира и покрај многубројните обиди да се оствари контакт со раководните лица за човечки ресурси од државните институции кои беа предмет на истражување. Според мислењето на истражувачот, причините поради кои постоеше несоработка од страна на раководните лица за човечки ресурси се наоѓаат во самата природа на предметот на истражување, која е исклучително сензитивна за помалку развиени општества, како и поради аспектот со кој се опфаќа улогата на раководните лица во секторите за човечки ресурси, особено во делот за социјализација на вработените лица и формирањето на организациската култура.

Откако се собраа податоците добиени од анкетата, се пристапи кон нивна обработка. Добиените податоци беа анализирани и табеларно и графички прикажани. Во следните 2 месеца се реализираа обработката на податоците и финализирање на истражувањето.

Откако се осознаа клучните прашања, целите и суштинските елементи поврзани со предметот на истражување, се пристапи кон елаборација на нивните влијанија и импликации во практиката. Од суштинско значење е да се истражат влијанијата на организациската култура врз ставовите и мислењата на вработените поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени во организацијата. Бидејќи зад секоја успешна организација стојат успешни луѓе, т.е. вработени, мошне е значајно да се надминат и прифатат сите разлики што постојат меѓу вработените, по која било основа.

Имајќи ги предвид значењето на организациската култура и нејзиното влијание врз зголемувањето на перформансите на организацијата, како и постигнување на нејзините цели, визии и мисии, предметот на истражување е сосема оправдан, а пред сè корисен. Во ова истражување се очекува да се докаже крајната идеја на истражувањето, а тоа е дека формулирањето на политиките на ЛГБТ и нивната примена наскоро ќе стане предуслов за компаниите/организациите кои се

обидуваат да постигнат конкурентни предности на пазарот на труд. Со оглед на променливата природа на демографијата на работната сила, носителите на организациските одлуки треба да бидат свесни за различностите базирани на сексуалната ориентација и ќе треба да се насочат кон тоа како ефективно да се стави во практика овој елемент на различност во рамките на нивните организации.

1.3. Цел и карактер на истражувањето

Целта на истражувањето е да се согледаат улогата и значењето на организациската култура и нејзиното влијание врз ставовите и мислењата на вработените, поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени во организацијата, притоа земајќи предвид кој вид организациска култура постои во нивната организација. Исто така, цел на истражувањето е и улогата на секторот или менаџерот на човечки ресурси како двигател и темел за спроведување и примена на организациската култура, и како тој директно влијае врз ставовите и мислењата на вработените поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени. Личните мислења и ставови на вработените во однос на предметот на истражување, исто така, претставуваат цел на истражувањето.

Основната цел на истражувањето е да се утврди моменталната состојба во организациите кои се предмет на истражување од аспект на постојната организациска култура и како таа влијае врз општоприфатливи разлики на работното место, а во овој случај разлики поврзани со сексуалната ориентација на вработените.

1.4. Задачи на истражувањето

- Утврдување на влијанието на организациската култура врз ставовите и мислењата на вработените во организацијата поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени;
- Утврдување на влијанието на националната легислатива врз организациската култура како нејзин составен елемент;
- Утврдување на улогата на секторот или менаџерот на човечки ресурси, како двигател и темел за спроведување и примена на организациската култура и како тој директно влијае врз ставовите и мислењата на вработените поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени;
- Утврдување на видовите организациска култура и нивното влијание врз ставовите и мислењата на вработените поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени;
- Утврдување на мислењата и ставовите на вработените во организацијата за тоа каков тип организациска култура постои во нивната организација и како таа влијае врз нивните ставови и мислења поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени;

- Утврдување на личните ставови и мислења на вработените поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени, а нивни соработници.

1.4а. Истражувачки прашања

Прашалникот (Прилог бр. 1) кој се користеше за потребите на истражувањето, пред сè, содржи прашања од кои се добиваат демографски податоци за испитаниците како што се возраст, пол/род, националност, степен на образование, години на работно искуство во организацијата во која моментално се вработени, како и нивната работна позиција во моментот кога се спроведуваше истражувањето.

Преостанатите прашања во прашалникот се групирани според нивната природа, односно на што тие се однесуваат и од секоја група прашања може да се извлече по еден или по неколку генерални заклучоци. Така, првата група на прашања се однесува на тоа колку се запознаени испитаниците со националната легислатива поврзана со законите и кодексите на однесување во кои има членови и насоки кои забрануваат дискриминација по каков било основ, како и насоки и препораки за прифаќање на другите вработени и нивните различности по секаков основ во организацијата.

Втората група на прашања има цел да ги истражи искуствата на вработените во однос на нивната т.н. социјализација на работното место, спроведена од страна на секторот или раководителот за човечки ресурси, односно целта е да се добијат информации за тоа дали испитаниците биле запознаени со визијата, мисијата и целта на организацијата, легислативата со која треба да е запознаен секој административен службеник, правилата на функционирање во организацијата, норми и принципи на однесување, како и видот на организациската култура и што таа претставува за организацијата и какви очекувања има од вработените во неа.

Третата група на прашања има цел да ги истражи ставовите и мислењата на вработените поврзани со организациската култура во организацијата во која моментално работат. Во оваа група прашања се испитуваше мислењето на испитаниците за тоа дали организациската култура се фокусира на менторство и тимска работа, висок степен на кооперативност, (не)постоење на бариери помеѓу вработените и менаџментот, дали организациската култура овозможува флексибилност и дали прифаќа и охрабрува вработените да придонесат со нивните мислења и идеи или таа е крута и хиерархиски организирана.

Четвртата група на прашања ги истражува мислењата и ставовите на испитаниците во однос на нивната сексуална ориентација, како и на нивните соработници и колеги, односно дали организациската култура во организацијата во која работат ги поддржува различностите помеѓу вработените во однос на нивната сексуална ориентација, дали забранува дискриминација по секаков основ, дали постојат бариери помеѓу вработените за кои се мисли дека имаат различна сексуална ориентација од другите, како и нивните ставови во однос на тоа дали

постојат пречки во работењето во иста средина со лица што имаат различна сексуална ориентација од другите.

Со оглед на ширината на темата, постои можност за појава на дополнителни прашања и цели кои би произлегле во текот на истражувањето. Дел од прашањата што се наметнуваат од самото истражување се излистани подолу, но не се лимитирани на истите:

- Дали организациската култура влијае врз ставовите и мислењата на вработените во организацијата поврзани со сексуалната ориентација?
- Дали видот на организациската култура влијае врз мислењата и ставовите на вработените поврзани со сексуалната ориентација, како и со (не)прифаќање на соработниците кои имаат различна сексуална определба?
- Дали секторот за човечки ресурси или менаџерот за човечки ресурси, како носител и главен двигател на организациската култура, директно влијае врз ставовите и мислењата на вработените во организацијата, во однос на сексуалната ориентација на работното место?
- Дали националната легислатива придонесува кон општо менување на ставовите и мислењата на организациите поврзани со сексуалната ориентација?
- Дали правилата и процесите за вработување во јавните организации се спроведуваат со еднаков третман и за лицата со различна сексуална ориентација?
- Дали вработените што имаат различна сексуална ориентација имаат еднаков третман при вработувањето во организацијата, а потоа и во работните процеси, во работната социјализација?
- Зошто е важно организациската култура да воспоставува позитивен став кон прифаќање на лицата што имаат различна сексуална ориентација?

1.5. Хипотези

Основна хипотеза:

- Организациската култура влијае врз ставовите и мислењата на вработените во организацијата поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени.

Помошни хипотези:

- Менаџерот за човечки ресурси или на секторот за човечки ресурси може да придонесе кон создавање и трансформација на организациската култура;
- Одредени елементи и аспекти на организациската култура можат да влијаат врз мислењата и ставовите на вработените поврзани со сексуалната ориентација, како и со (не)прифаќање на соработниците што имаат различна сексуална определба.

1.6. Варијабли на истражувањето

Во основната хипотеза независна варијабла е организациската култура, додека пак зависни варијабли се ставовите и мислењата на вработените во организацијата поврзани со сексуалната ориентација.

Во првата помошна хипотеза менаџерот за човечки ресурси или секторот за човечки ресурси е независна варијабла, додека пак организациската култура е зависна варијабла.

Во втората помошна хипотеза организациската култура е независна варијабла, додека пак зависни се мислењата и ставовите на вработените во организацијата поврзани со сексуалната ориентација.

1.7. Методи, техники и инструменти на истражување

Методите и техниките што се користени во ова истражување се во функција на задоволување на методолошките услови за: општост, објективност, етички пристап, анонимност во прибирањето податоци и објективност во целиот процес на истражување. За остварување на поставените цели и целосна опфатеност на предметот на истражувањето, имајќи ги предвид предностите и слабостите на поединечни методи, при изработката на истражувањето беа комбинирани и интегрирани повеќе квантитативни и квалитативни методи и постапки:

- Содржинска анализа на сродна литература и национална легислатива, поврзани со проблемот на истражувањето. Со содржинската анализа се добија податоци со кои се утврди фактичката национална легислатива и нејзиниот придонес кон општо менување на ставовите и мислењата на организациите поврзани со сексуалната ориентација;
- Анкетата како метод на истражување бара сеопфатна, правилна и организирана подготовка и настап, со цел да се добијат што пореални искази. Заради согледување на фактичката состојба, анкетањето беше планирано да биде извршено од двоен аспект, од аспект на секторот за човечки ресурси во организацијата и од аспект на вработените. Се претпоставува дека со анкетата ќе се добијат различни мислења и ставови, во зависност од тоа дали испитаникот е вработен во организацијата или, пак, станува збор за раководното лице на секторот за човечки ресурси, иако беше употребен истиот прашалник за двете категории испитаници.
- Статистичката обработка на податоците овозможи рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на податоците со помош на SPSS програмата за статистичка обработка на податоци.

1.8. Популација и примерок на истражувањето

Во ова истражување, по случаен избор како примерок на истражувањето беа опфатени неколку државни организации, најмногу поради фактот што мислењето и ставовите на вработените во државната администрација во однос на предметот на истражување досега не биле опфатени во претходни истражувања во Македонија. Прашалникот првично беше испратен до Министерството за труд и социјална политика, во кое според Извештајот од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2021 год. бројот на вработени е 250. Потоа прашалникот беше испратен до Министерството за култура, во кое според Регистарот бројот на вработени е 139. Примерокот на истражување опфатен со анкетниот прашалник беше планиран да се движи во рамките од 150 до 200 испитаници. Откако очекуваниот период за собирање на податоците и исполнување на планираната рамка од 150 до 200 испитаници помина, поради недостиг на испитаници што учествувале во анкетата, како и заради поголема сеопфатност, прашалникот беше споделен со раководителите на одделенијата за човечки ресурси при Министерството за образование и наука, во кое бројот на вработени е 246, во Министерството за правда каде што бројот на вработени изнесува 213 и во Министерството за одбрана со вкупно 708 вработени. За жал, до денешен датум сè уште нема повратен одговор од страна на другите 3 министерства, не наведувајќи ги причините поради кои не ја споделиле анкетата со другите колеги во институциите во кои работат. Во моментот кога анкетата беше затворена за дополнителни одговори, вкупниот број на испитаници што учествуваа во ова истражување изнесуваше 154.

Ако се земе предвид дека прашалникот беше споделен со сите вработени во организацијата само во две институции, тогаш вкупниот број на вработени е 389. По реализацијата на анкетата и по направената анализа, биле одговорени вкупно 154 прашалници, што имплицира на одсив од 39,59 %.

1.9. Статистичка обработка на податоците

Во спроведувањето на истражувањето е употребен прашалник од кој би се согледале ставовите на вработените во врска со проблемот на истражување. Со анализа на добиените резултати се утврдува дали основната и помошните хипотези се потврдуваат или, пак, со негирање се доаѓа до сознание кое во секој случај ќе биде од корист за работата на секторот за човечки ресурси на компаниите и за нивното функционирање воопшто. Преку анкетниот лист, во кој беа дадени прашања во согласност со хипотезите, планирано е да се дојде до потребните податоци кои се цел на истражувањето. Одговорите од анкетираниите лица подолу ќе бидат претставени процентуално и графички, по извршување на статистичките операции.

По завршеното анкетање се пристапи кон анализа и интерпретација на собраните податоци и носење заклучоци од спроведеното истражување. Добиените резултати од истражувањето се соодветно анализирани и интерпретирани. Во истражувањето се настојуваше да се обезбеди адекватна застапеност според полот, возраста, степенот на образование, етничката припадност, работната позиција,

како и работното искуство во организацијата во која моментално работат. Добиените податоци се од квантитативен карактер и се обработени преку програмата за статистичка обработка SPSS.

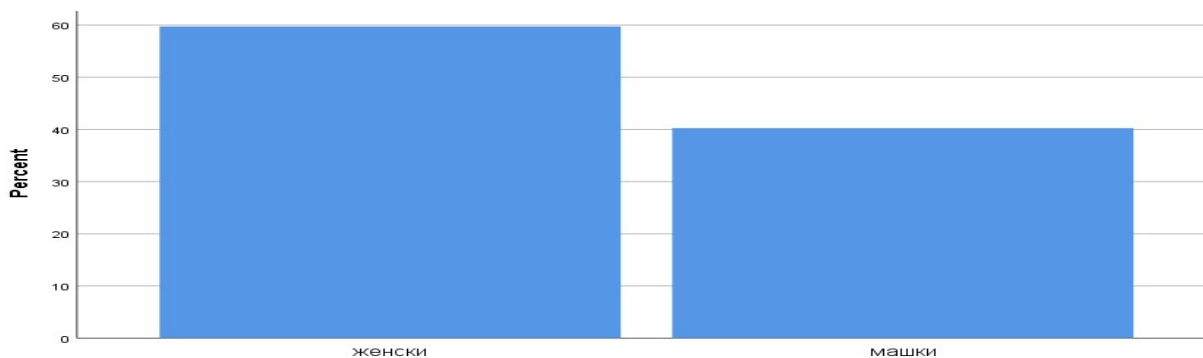
2. Наоди од истражувањето

2.1. Демографски податоци

Во продолжение се претставени социо-демографските карактеристики на испитаниците што учествуваа во истражувачкиот примерок.

Согласно претставените податоци на графиконот, од вкупниот број испитаници (154), на прашалникот одговориле 59,7% (92) жени, додека 40,3% (62) мажи. Поради самата природа на истражувањето, во прашањето за одредување на кој пол припаѓа испитаникот, истражувачот сметаше дека би било соодветно и родово сензитивно да постои и опцијата „друго“, во случај ако некој од испитаниците смета дека припаѓа или се чувствува дека припаѓа на друг род.

		Пол_Род			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	женски	92	59,4	59,7	59,7
	машки	62	40,0	40,3	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

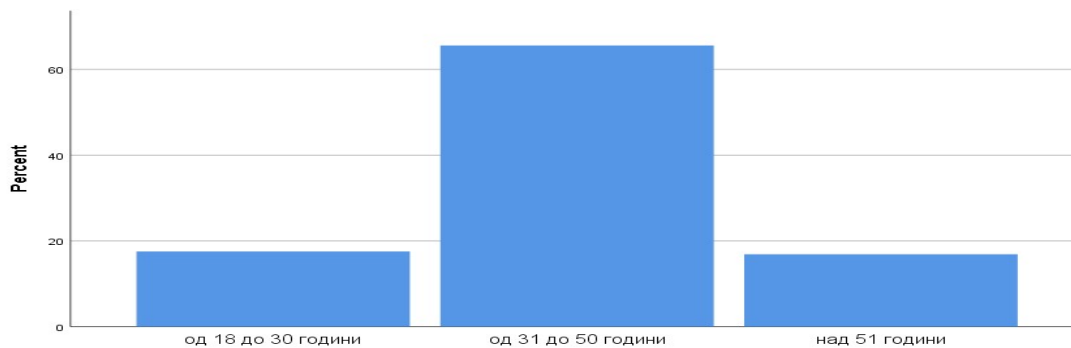


Графикон 1. Структура на примерокот според полот на вработените

Согласно изнесените податоци во графиконот, можеме да констатираме дека најголем процент од примерокот (65,6%) се вработени на возраст од 31 до 50 години. Другите две категории вклучуваат сличен број на испитаници, односно 16,9% во категоријата на возраст над 51 година и 17,5% во категоријата на возраст од 18 до 30 години.

Возраст

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	од 18 до 30 години	27	17,4	17,5	17,5
	од 31 до 50 години	101	65,2	65,6	83,1
	над 51 година	26	16,8	16,9	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

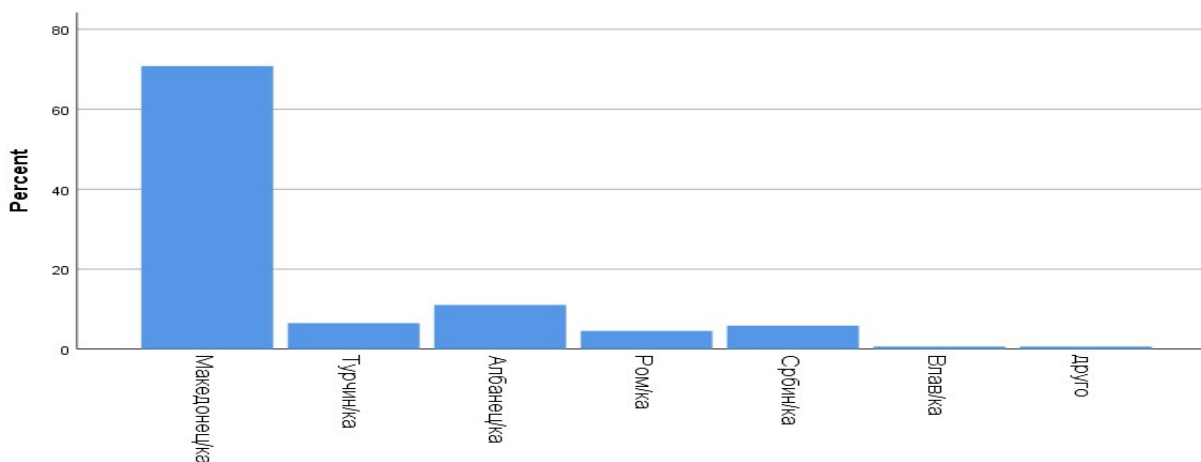


Графикон 2. Структура на примерокот според возраста на вработените

На прашањето на кое испитаниците имаа можност да се изјаснат за националноста на која припаѓаат, најголем процент од примерокот (70,8%) одговориле дека се Македонци, додека другите националности се изразени во помали размери, односно помал број од испитаниците припаѓаат на друга националност.

Националност

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Македонец/ка	109	70,3	70,8	70,8
	Турчин/ка	10	6,5	6,5	77,3
	Албанец/ка	17	11,0	11,0	88,3
	Ром/ка	7	4,5	4,5	92,9
	Србин/ка	9	5,8	5,8	98,7
	Влав/инка	1	,6	,6	99,4
	друго	1	,6	,6	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

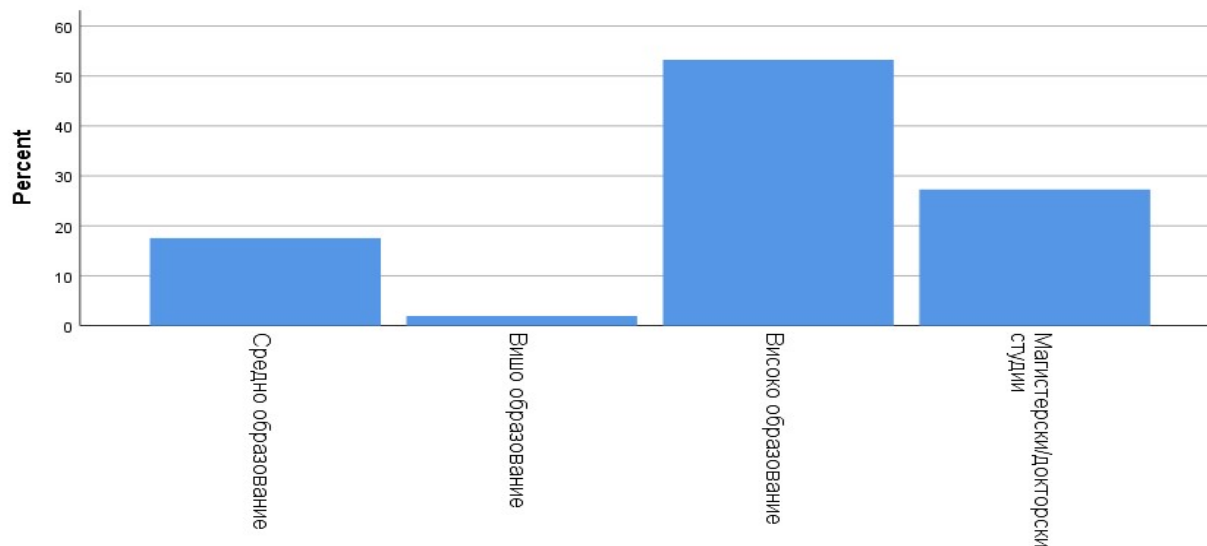


Графикон 3. Структура на примерокот според националноста на вработените

Во прашалникот, образовната структура на испитаниците беше поделена во четири категории. По добиените резултати можеме да видиме дека најголем број од испитаниците се со високо образование, поточно 53,2%, додека со средно образование се 17,5%. Исто така, голем процент од испитаниците (27,3%) се со магистерски/докторски студии.

Образование

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Средно образование	27	17,4	17,5	17,5
	Вишо образование	3	1,9	1,9	19,5
	Високо образование	82	52,9	53,2	72,7
	Магистерски/докторски студии	42	27,1	27,3	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

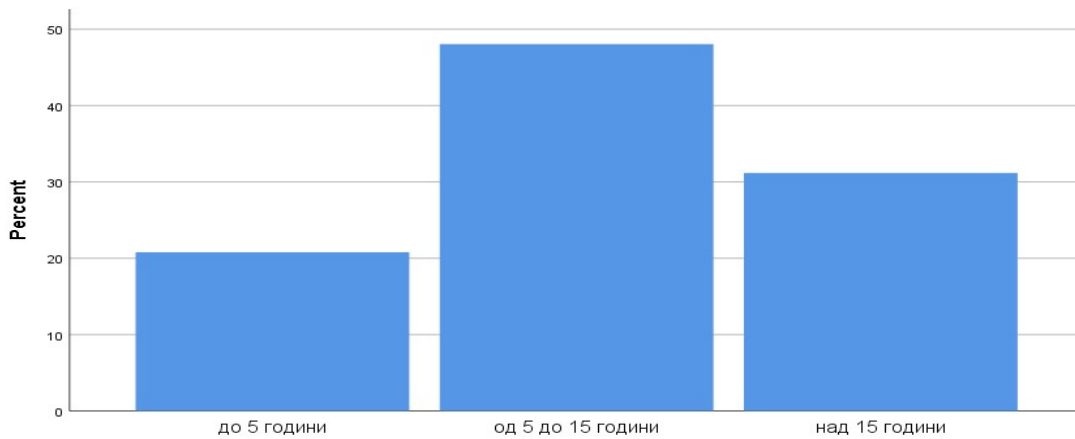


Графикон 4. Структура на примерокот според степенот на образование на вработените

Од графиконот 5 се заклучува дека во примерокот на испитаници преовладуваат вработени кои имаат помеѓу 5 и 15 години работно искуство во организацијата во која моментално се вработени (48,1%), потоа 31,2% од испитаниците имаат работно искуство над 15 години и 20,8% се со работно искуство до 5 години.

Работно искуство во организацијата каде што се моментално вработени

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	до 5 години	32	20,6	20,8	20,8
	од 5 до 15 години	74	47,7	48,1	68,8
	над 15 години	48	31,0	31,2	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

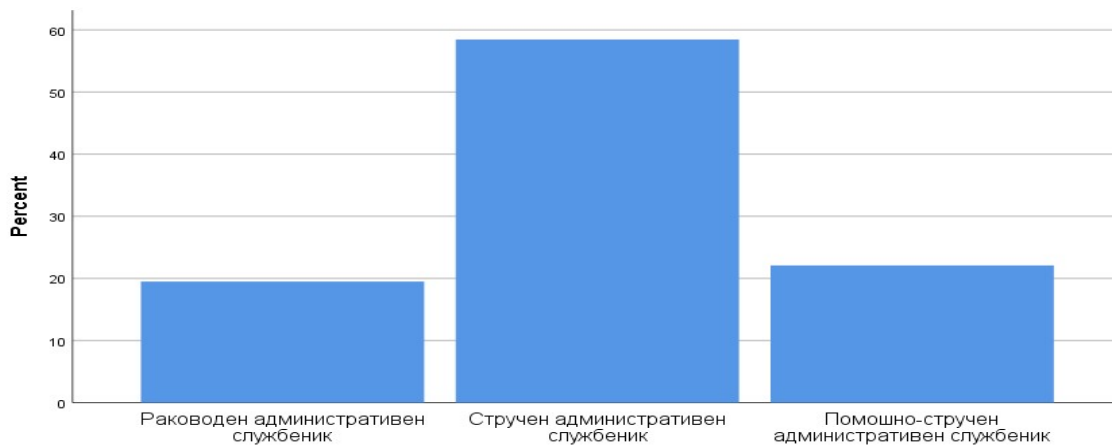


Графикон 5. Структура на примерокот според работното искуство на вработените во организацијата

Од вкупно 154 испитаници, на прашањето за нивната работна позиција во организацијата во која моментално работат, може да се увиди дека поголемиот дел од примерокот го претставуваат стручно-административни службеници (58,4%), 19,5% се раководни административни службеници, додека помошно-стручни административни службеници се 22,1%. Ниту еден од испитаниците што учествувале во истражувањето немал работна позиција на државен секретар.

Работна позиција

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Раководен административен службеник	30	19,4	19,5	19,5
	Стручен административен службеник	90	58,1	58,4	77,9
	Помошно-стручен административен службеник	34	21,9	22,1	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		



Графикон 6. Структура на примерокот според работната позиција на вработените

2.2. Наоди од дескриптивната статистика

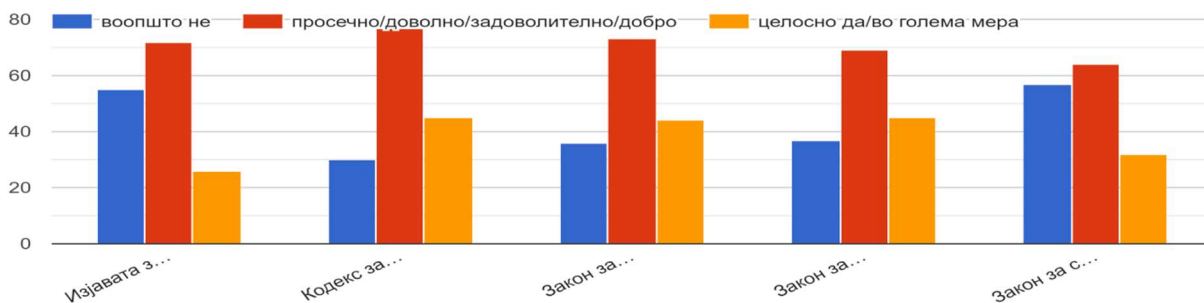
Покрај прашањата што служеа за прибирање на социо-демографските податоци, прашалникот беше составен и од четири групи прашања, каде што секоја група се состоеше од различен број прашања, а бројот на понудени одговори беше три, односно испитаниците имаа можност да ги искажат своите мислења и ставови во три категории: воопшто не (категирија каде што воопшто не се согласуваат со тврдењата), просечно/доволно/задоволително/добро (категирија каде што испитаниците делумно се согласуваат со тврдењата) или целосно да (категирија каде што испитаниците целосно се согласуваат со тврдењата).

Првата група се состои од 5 прашања и се однесува на тоа колку испитаниците се запознаени со националната легислатива поврзана со законите и кодексите на однесување во кои има членови и насоки кои забрануваат дискриминација по каков било основ, како и насоки и препораки за прифаќање на другите вработени и нивните различности по секаков основ, во организацијата.

Во првата група прашања од испитаниците се бара одговор во однос на тоа колку се запознаени со содржината на:

1	Изјавата за прифаќање на декларацијата за заедничката мисија на вработените во јавниот сектор	1	2	3
2	Кодекс за административни службеници	1	2	3
3	Закон за вработените во јавниот сектор	1	2	3
4	Закон за административни службеници	1	2	3
5	Закон за спречување и заштита од дискриминација, како и измените донесени во 2019 год. кои се однесуваат на надополнување во основите за дискриминација	1	2	3

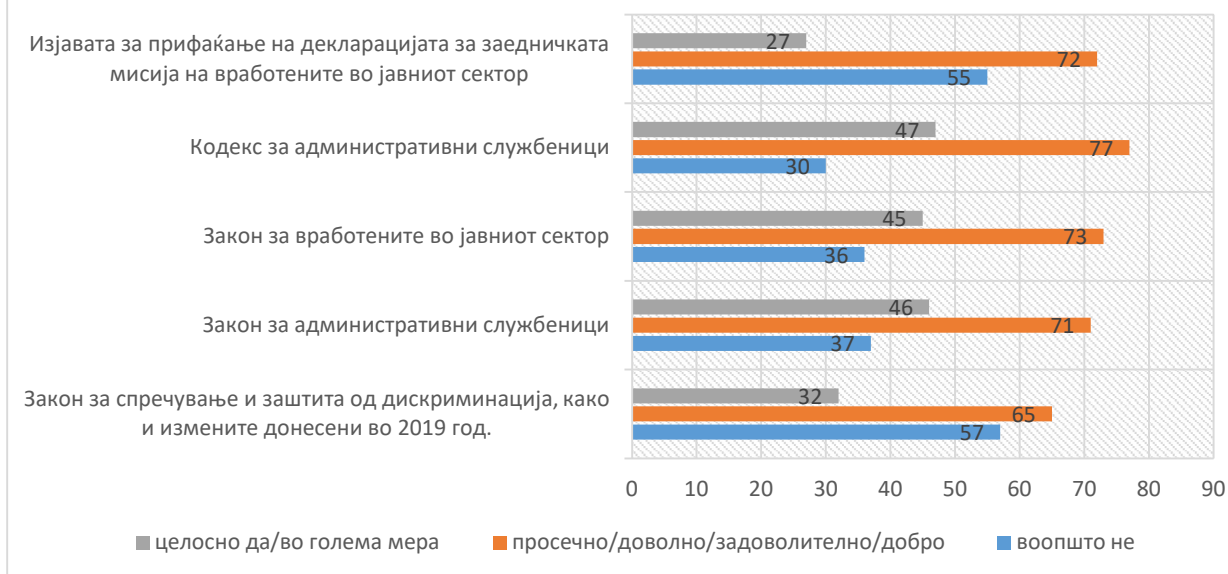
Ве молам прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења по однос на истите, со тоа што ќе одберете една о...али и колку сте запознаени со содржината на:



Графикон 7. Мислења по однос на познавање на националната легислатива

Во однос на познавањето на националната легислатива поврзана со законите и кодексите на однесување во кои има членови и насоки кои забрануваат дискриминација по каков било основ, како и насоки и препораки за прифаќање на другите вработени и нивните различности по секаков основ во организацијата, видно од дескриптивната анализа, можеме да донесеме генерален заклучок дека испитаниците се просечно или задоволително запознаени.

Колку сте запознаени со содржината на националната легислатива



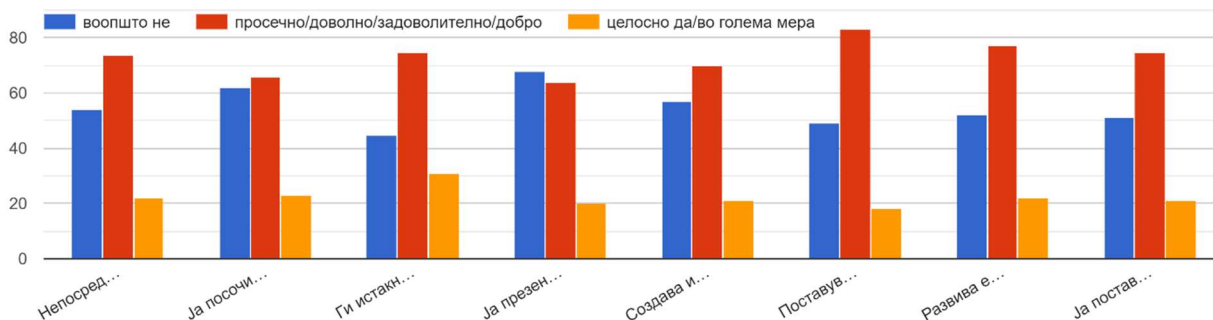
Втората група се состои од 8 прашања и има цел да ги истражи искуствата на вработените во однос на нивната т.н. социјализација на работното место, спроведена од страна на секторот или раководителот за човечки ресурси, односно целта е да се добијат информации за тоа дали испитаниците биле запознаени со визијата, мисијата и целта на организацијата, легислативата со која треба да е запознаен секој административен службеник, правилата на функционирање во организацијата, норми и принципи на однесување, како и видот на организациската култура и што таа претставува за организацијата и какви очекувања има од вработените во неа.

Во втората група прашања од испитаниците се бара да ги искажат сопствените мислења и искуства со тоа што ќе се надврзат на следната реченица: „Раководителот на секторот за човечки ресурси или друго вработено лице од истиот сектор...“:

1	Непосредно по вработувањето ме запозна со визијата за развој на организацијата, како и мисијата, целите и задачите на организацијата	1	2	3
2	Ја посочи легислативата што треба да ја познава секој државен службеник	1	2	3
3	Ги истакна основните правила на функционирање на работното место, работното време, нормите на однесување, одредбите регулирани во Кодексот за административни службеници, Колективниот договор на организацијата (доколку го има)	1	2	3
4	Ја презентира организациската структура и култура што постои во организацијата	1	2	3
5	Создава и ја чува организациската култура, како и професионалните односи на вработените	1	2	3

6	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето, независност и непристрасност	1	2	3
7	Развива етички норми	1	2	3
8	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација	1	2	3

Во овој дел искажете ги сопствените искуства со тоа што ќе се надоврзете на следната реченица: „Раководителот на секторот за човечки ресурси или друго вработено лице од истиот сектор...“:



Графикон 8. Мислења и ставови поврзани со раководните лица од секторот за човечки ресурси

Поврзано со ставовите и мислењата на вработените и нивните искуства во однос на т.н. социјализација на работното место, спроведена од страна на секторот или раководителот за човечки ресурси, видливо од дескриптивната анализа, може да се констатира дека најголемиот број испитаници одговориле со „просечно/доволно/задоволително/добро“. Тоа значи дека испитаниците на задоволително ниво, од страна на секторот или раководителот за човечки ресурси, биле запознаени со визијата, мисијата и целта на организацијата, легислативата со која треба да е запознаен секој административен службеник, правилата на функционирање во организацијата, нормите и принципите на однесување, како и видот на организациската култура и што таа претставува за организацијата и какви очекувања има од вработените во неа.

„Раководителот на секторот за човечки ресурси или друго вработено лице од истиот сектор...“



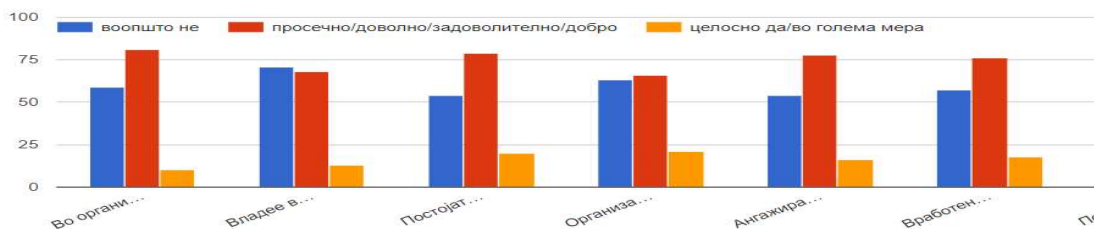
Третата група се состои од 13 прашања и има цел да ги истражи ставовите и мислењата на вработените, поврзани со организациската култура во организацијата во која моментално работат. Во оваа група прашања се испитуваше мислењето на испитаниците за тоа дали организациската култура се фокусира на менторство и тимска работа, висок степен на кооперативност, (не)постоење на бариери помеѓу вработените и менаџментот, дали организациската култура овозможува флексибилност и дали прифаќа и охрабрува вработените да придонесат со нивните мислења и идеи или таа е крута и хиерархиски организирана.

Во третата група прашања од испитаниците се бара да ги искажат сопствените ставови и мислења во однос на следните тврдења поврзани со организациската култура во организацијата каде што моментално се вработени:

1	Во организацијата каде што работам фокусот е ставен на менторство и тимска работа	1	2	3
2	Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец	1	2	3
3	Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените	1	2	3
4	Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени	1	2	3
5	Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво	1	2	3

6	Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови	1	2	3
7	Постојат реални можности за професионален развој	1	2	3
8	Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените	1	2	3
9	Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството	1	2	3
10	Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за организацијата каде што работам	1	2	3
11	Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура	1	2	3
12	Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството	1	2	3
13	Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик	1	2	3

Во овој дел искажете ги **сопствените ставови и мислења во однос на следните тврдења поврзани со организациската култура во организацијата каде моментално сте вработени:**



Графикон 9. Ставови и мислења во однос на тврдења поврзани со организациската култура во организацијата

Третата група на прашања имаше цел да ги истражи ставовите и мислењата на вработените, поврзани со организациската култура во организацијата во која моментално работат. Според дескриптивната анализа, значајно за истражувањето е да се истакне дека голем број од испитаниците, односно вкупно 80 испитаници, на тврдењето „Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените“, одговориле со „просечно/доволно/задоволително/добро“. Исто така, голем број испитаници, односно вкупно 84, на тврдењето „Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството“ одговориле со „просечно/доволно/задоволително/добро“.

Од голема важност за истражувањето е да се истакне дека голем број од испитаниците одговориле со „воопшто не“ на следните тврдења: „Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец“ (72 испитаници), „Постојат реални можности за професионален развој“ (75 испитаници) и „Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените“ (77 испитаници).

Од воспоставената анализа може да се констатира дека според мислењето и ставовите на вработените, организациската култура се фокусира на менторство и тимска работа, степенот на кооперативност и флексибилност на самата организација се движи помеѓу „просечно“ и „воопшто не“ и ангажираноста на вработените е на просечно/задоволително ниво. Исто така, се добива впечаток дека

организацијата каде што испитаниците се моментално вработени има хиерархиска крута култура, која ги одвојува вработените од раководството, но и дека хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик.



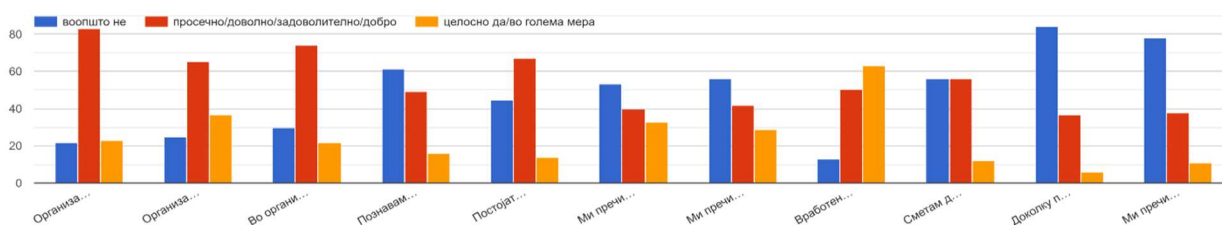
Четвртата група се состои од 11 прашања и ги истражува мислењата и ставовите на испитаниците во однос на сексуалната ориентација на нивните соработници и колеги, односно дали организациската култура во организацијата во која работат ги поддржува различностите помеѓу вработените во однос на нивната сексуална ориентација, дали забранува дискриминација по секаков основ, дали постојат бариери помеѓу вработените за кои се мисли дека имаат различна сексуална ориентација од другите, како и нивните ставови во однос на тоа дали постојат пречки во работењето во иста средина со лица кои имаат различна сексуална ориентација од другите.

Во четвртата група прашања од испитаниците се бара да ги искажат сопствените ставови и мислења во однос на тврдењата поврзани со

организациската култура и сексуалната ориентација на нивните колеги, соработници или претпоставени, во организацијата каде што моментално работат:

1	Организациската култура ги поддржува различностите по секаков основ	1	2	3
2	Организациската култура забранува дискриминација по секаков основ	1	2	3
3	Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ	1	2	3
4	Познавам вработени што имаат различна сексуална ориентација од другите вработени	1	2	3
5	Постојат бариери помеѓу вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите	1	2	3
6	Ми пречи да работам во иста организација со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите	1	2	3
7	Ми пречи да работам во иста канцеларија со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите	1	2	3
8	Вработените можат еднакво да придонесат кон успешноста на организацијата, без разлика на нивните разлики по секаков основ	1	2	3
9	Сметам дека вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите се дискриминирани на работното место	1	2	3
10	Доколку познавам/имам колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите, тоа би ми претставувало пречка во работните процеси	1	2	3
11	Ми пречи начинот на кој изгледаат, комуницираат и дејствуваат вработените за кои знам дека имаат различна сексуална ориентација од другите	1	2	3

Во овој дел искажете ги сопствените ставови и мислења во однос на следните тврдења поврзани со организациската култура и Вашата сексуална ориентација, сексуалната ориентација на Вашите колеги, соработници или претпоставени, внатре во организацијата каде моментално работите:

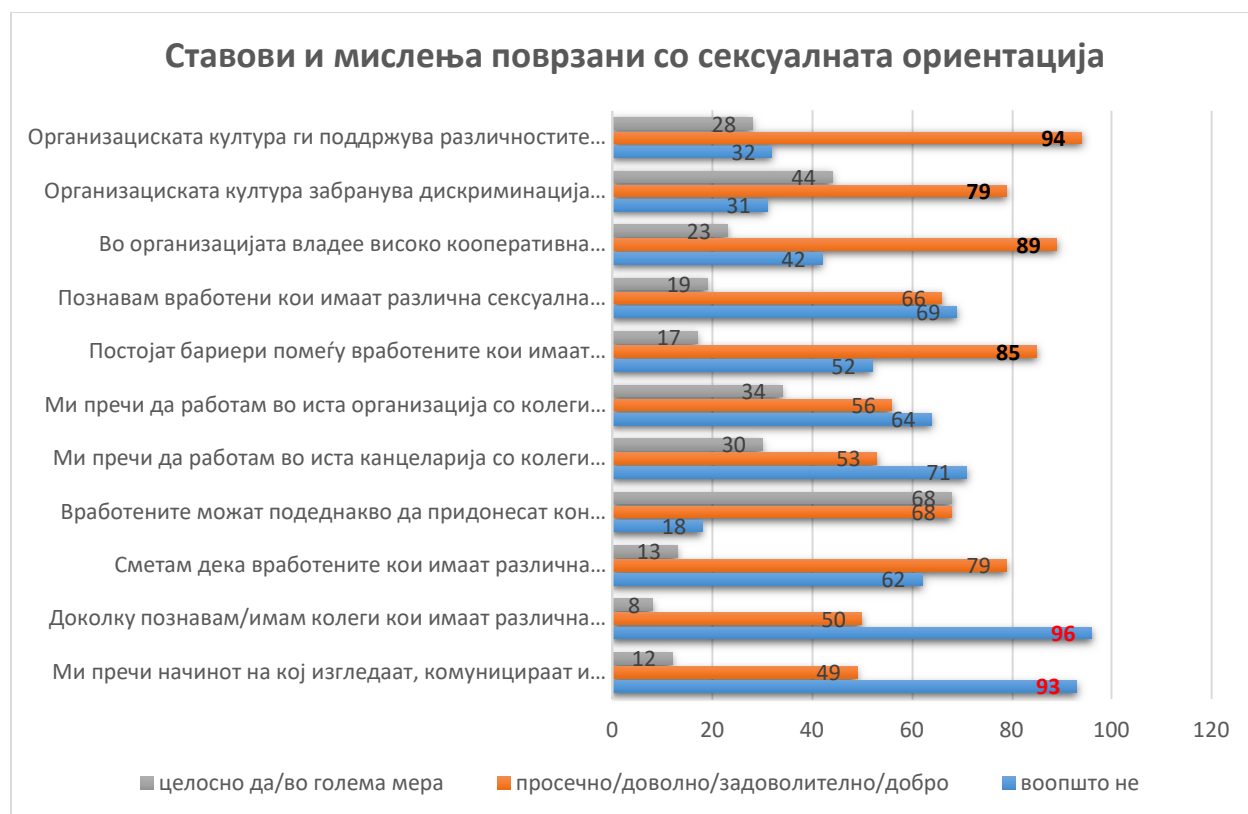


Графикон 10. Ставови и мислења во однос на тврдења поврзани со сексуалната ориентација

Според мислењата и ставовите на испитаниците во однос на сексуалната ориентација на нивните соработници и колеги, односно дали организациската култура во организацијата во која работат ги поддржува различностите помеѓу вработените во однос на нивната сексуална ориентација, 94, 79 и 89 испитаници одговориле со „просечно да“ на тврдењата „Организациската култура ги поддржува различностите по секаков основ“, „Организациската култура забранува дискриминација по секаков основ“ и „Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата

различност по секаков основ“. Од друга страна, пак, голем број испитаници на тврдењето „Постојат бариери помеѓу вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите“, одговориле со „просечно/доволно“.

Од податоците што се добиени со дескриптивната анализа, статистички значајни се и бројот на испитаници кои на тврдењето „Доколку познавам/имам колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите, тоа би ми претставувало пречка во работните процеси“, одговориле со „воопшто не“ (96 испитаници), како и на тврдењето „Ми пречи начинот на кој изгледаат, комуницираат и дејствуваат вработените за кои знам дека имаат различна сексуална ориентација од другите“, (93 испитаници).



2.2.1. Наоди од тестирањето на хипотезите

Првиот чекор во SPSS кој се направи пред да се пристапи кон анализа на податоците е шифрирањето (eng. codebook). „Шифрарникот“ е документ или извештај кој ги опишува сите променливи (варијабли) во податоците (Прилог бр. 2). Овој извештај содржи информации за секоја променлива, како што се нејзиното име, типот на податоци, статистичките мерки (како средна вредност, медијана, итн.), опциите за форматирање и краток опис на значењето на променливата. Понатаму може да се пристапи кон обработка и анализа на податоците во

софтверскиот пакет кој се користи за статистички анализи и обработка на податоци SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Првиот метод што се користеше со цел да се потврди **основната хипотеза** во ова истражување „Организациската култура влијае врз ставовите и мислењата на вработените во организацијата поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени“ е методот корелација. Методот корелација се користеше за да се опише и измери степенот на врска или зависност помеѓу две или повеќе варијабли, односно во ова истражување се користеше за мерење на степенот на врска помеѓу две групи на варијабли. Во контекст на статистиката, корелацијата беше измерена со помош на корелациониот коефициент на Пирсон (Pearson's correlation coefficient). Пирсоновиот коефициент претставува степен на линеарна врска помеѓу варијаблите и може да има вредности помеѓу -1 и 1 (Pallant, J. 2007).

Во основната хипотеза, организациската култура е поставена како независна варијабла, додека пак ставовите и мислењата на вработените во организацијата поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени се поставени како зависни варијабли. Целта на користењето на методот за корелација меѓу овие две групи на прашања е да се опише и измери степенот на врска или зависност помеѓу организациската култура прикажана преку 13 испитанички прашања (варијабли), од една страна, и ставовите и мислењата на вработените во однос на сексуалната ориентација на другите вработени, поставени како зависни варијабли, прикажани преку 11 испитанички прашања (варијабли). Во двете групи на испитанички прашања одговориле сите 154 испитаници, меѓу кои 59,7% жени, 40,3% мажи, најголем процент од нив се на возраст од 31 до 50 год. (65,6%), по националност Македонци (70,8%), со најголем процент на завршено високо образование (53,2%), стручно-административни службеници (58,4%) со работно искуство во организацијата во која моментално работат помеѓу 5 и 15 год. (48,1%). Важно е да се напомене дека корелацијата е направена помеѓу 2 групи на варијабли, користејќи ја опцијата на давање задачи во Syntax Editor.

Независни варијабли	Зависни варијабли
Во организацијата каде што работам фокусот е ставен на менторство и тимска работа	Организациската култура ги поддржува различностите по секаков основ
Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец	Организациската култура забранува дискриминација по секаков основ
Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените	Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ
Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени	Познавам вработени што имаат различна сексуална ориентација од другите вработени
Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво	Постојат бариери помеѓу вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите
Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови	Ми пречи да работам во иста организација со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите
Постојат реални можности за професионален развој	Ми пречи да работам во иста канцеларија со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите

Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените	Вработените можат еднакво да придонесат кон успешноста на организацијата, без разлика на нивните разлики по секаков основ
Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството	Сметам дека вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите се дискриминирани на работното место
Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за организацијата каде што работам	Доколку познавам/имам колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите, тоа би ми претставувало пречка во работните процеси
Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура	Ми пречи начинот на кој изгледаат, комуницираат и дејствуваат вработените за кои знам дека имаат различна сексуална ориентација од другите
Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството	
Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик	

Со цел да се разберат степенот и природата на врската помеѓу варијаблите, согласно добиените анализи прикажани во Прилог бр. 4, дојдено е до следните констатации:

- Во однос на насоката на корелацијата, помеѓу независните и зависните варијабли, генерално, во повеќето направени корелации, постои позитивна линеарна корелација, најчесто со средна или висока вредност на корелацискиот коефициент.
- Постои висок коефициент на корелација во врската помеѓу независната варијабла „Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови“ и зависните варијабли „Организациската култура ги поддржува различностите по секаков основ“, „Организациската култура забранува дискриминација по секаков основ“ и „Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ“, што е значаен индикатор за вредностите кои треба да се зголемуваат во организациската култура за таа да биде поотворена за прифаќање на различностите меѓу вработените и да влијае врз ставовите и мислењата на вработените поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени. Истовремено е статистички значителен податокот што во корелацијата помеѓу истата независна варијабла со другите зависни варијабли, корелацијата има низок негативен коефициент. Тоа значи дека доколку се зголемува коефициентот на независната варијабла, односно вработените во организацијата се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови, би се намалувал коефициентот на зависните варијабли како што се: „Ми пречи да работам во иста организација со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите“, „Постојат бариери помеѓу вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите“ и сл.;
- Според направената анализа (детално во Прилог бр. 4), доколку поставените варијабли ги набљудуваме поединечно во корелација едни со други, можеме да дојдеме до податоци како на пр.: Во однос на варијаблата

„Во организацијата каде што работам фокусот е ставен на менторство и тимска работа“, каде што според дескриптивната статистика, средната вредност изнесува 1,66, во корелација со варијаблата „Ми пречи да работам во иста канцеларија со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите“, чија средна вредност изнесува 1,73, видливо според Прилог бр. 4, помеѓу двете варијабли постои негативна линеарна врска со вредност - 0,198. Тоа значи дека доколку се зголеми средната вредност на првата варијабла, би се намалила средната вредност на втората варијабла и негативната линеарна врска би можела да добие и позитивен предзнак. Во однос на природата на истражувањето, тоа би значело дека доколку се подигне на повисоко ниво практиката за менторство и тимска работа во организацијата, толку и на колегите што ја делат заедничката канцеларија не би им пречело да работат со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите;

- Од добиените податоци можеме да утврдиме меѓу кои варијабли има ниска, односно средна или висока корелација. Анализата на вредностите на корелационскиот коефициент ни е важна за да можеме да го пресметаме коефициентот на детерминација. Во ова истражување, гледано од добиените податоци, коефициентите на корелација се движат помеѓу ниска и средна корелација. Бидејќи во истражувањето се важни високите коефициенти на корелација, потребни за да се утврди дали и колкав степен на корелација има помеѓу варијаблите, во Прилогот бр. 4 истите се обележани со задебелен текст во црна боја;
- Во ова истражување од посебна важност се коефициентите со голем степен на корелација. Така како пример кога се пресметуваше коефициентот на детерминација на корелацијата помеѓу варијаблите „Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени“ и „Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ“, кој изнесува 0,580, следејќи ја постапката $0,580 \times 0,580 = 0,3364$, односно изразено во проценти добивме 33,64%. Тоа значи дека двете варијабли имаат 33,64% заедничка варијанса, односно тврдењето дека „Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени“, објаснува 33,64% варијанса во одговорите на испитаниците на тврдењето „Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ“.

Заклучокот од тестирањето на основната хипотеза е следен:

- Постои висок коефициент на корелација во врската помеѓу независните и зависните варијабли, што е значаен индикатор за тоа кои вредности треба да се зголемат во организациската култура за таа да биде поотворена за прифаќање на различностите меѓу вработените и позитивно да влијае врз ставовите и мислењата на вработените поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени. Исто така, статистички е значителен

податокот што во корелацијата помеѓу независната варијабла „Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови“ со другите зависни варијабли, корелацијата има низок негативен коефициент. Тоа значи дека доколку се зголемува коефициентот на независната варијабла, односно вработените во организацијата се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови, би се намалувал коефициентот на зависните варијабли како што се: „Ми пречи да работам во иста организација со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите“, „Постојат бариери помеѓу вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите“ и сл., што би довело кон позитивна и продуктивна организациска култура.

Во **првата помошна хипотеза** веќе ги дефиниравме независните и зависните варијабли, односно улогата на менаџерот или секторот за човечки ресурси беше поставена како независна варијабла, додека пак организациската култура е поставена како зависни варијабла. Целта на користењето на методот за корелација меѓу овие две групи прашања е да се опише и измери степенот на врска или зависност помеѓу улогата и ангажираноста на секторот за човечки ресурси прикажана преку 8 испитанички прашања (варијабли), од една страна, и организациската култура, поставена како зависна варијабла, прикажана преку 13 испитанички прашања (варијабли). Корелацијата е направена помеѓу 2 групи на варијабли, користејќи ја опцијата на давање задачи во Syntax Editor.

Независни варијабли	Зависни варијабли
Непосредно по вработувањето ме запозна со визијата за развој на организацијата, како и мисијата, целите и задачите на организацијата	Во организацијата каде што работам фокусот е ставен на менторство и тимска работа
Ја посочи легислативата што треба да ја познава секој државен службеник	Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец
Ги истакна основните правила на функционирање на работното место, работното време, нормите на однесување, одредбите регулирани во Кодексот за административни службеници, Колективниот договор на организацијата (доколку го има)	Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените
Ја презентира организациската структура и култура што постои во организацијата	Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени
Создава и ја чува организациската култура, како и професионалните односи на вработените	Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво
Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето, независност и непристрасност	Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови
Развива етички норми	Постојат реални можности за професионален развој
Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација	Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените
	Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството
	Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за организацијата каде што работам
	Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура
	Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството

Со цел да се разберат степенот и природата на врската помеѓу варијаблите, согласно добиените анализи прикажани во Прилог бр. 5, дојдено е до следните констатации:

- Постои висок коефициент на корелација во врската помеѓу повеќето независни и зависни варијабли, што значи дека тие се поврзани и би можеле да влијаат едни врз други;
- Генерално постои позитивна корелација помеѓу независните и зависните варијабли, најчесто со средна или висока вредност на корелациониот коефициент;
- Според направената анализа (детално во Прилог бр. 5), доколку поставените варијабли ги набљудуваме поединечно во корелација едни со други, можеме да дојдеме до податоци како на пр. Негативна линеарна врска може да се забележи во корелацијата помеѓу независните варијабли „Создава и ја чува организациската култура, како и професионалните односи на вработените“, „Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето...“, „Развива етички норми“, „Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација“... и зависните варијабли „Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството“ и „Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството“. Тоа значи дека доколку се зголеми коефициентот на крутата структура во организацијата и се зголемат разликите помеѓу вработените и раководството, толку би се намалиле варијаблите кои ја прикажуваат целокупната работна организација базирана на принципите на еднаквост и недискриминација, би се намалиле коефициентите на организациска култура и професионалните односи меѓу вработените, па така и улогата на секторот за човечки ресурси во однос на поставувањето на етичките норми во организацијата би се променила во негативна конотација. Во прилог бр. 6, обележани со црвена боја можат да се погледнат коефициентите со негативна линеарна врска, кои се движат во вредност од 0,006 до 0,219.
- Во однос на корелацијата меѓу преостанатите варијабли, значајно за истражувањето е да се забележи дека постојат голем број коефициенти со позитивна линеарна врска, што би значело дека постои значително висок степен на врска или зависност помеѓу поставените варијабли;
- Анализата на вредностите на корелациониот коефициент ни е важна за да можеме да го пресметаме коефициентот на детерминација. Во ова истражување важни се високите коефициенти на корелација, бидејќи се потребни за да се утврди дали и колкав степен на корелација има помеѓу

варијаблите, како и да се пресмета коефициентот на детерминација. Во Прилог бр. 5 истите се обележани со задебелен текст во црна боја;

- Во ова истражување од посебна важност се коефициентите со голем степен на корелација. Тука како пример ќе ги издвоиме оние што се со коефициент над 0,5. Видливо од Прилог бр. 5, корелацијата помеѓу варијаблите „Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени“ и „Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето...“, изнесува 0,538. Коефициентот на детерминација се пресметува следејќи ја постапката $0,538 \times 0,538 = 0,3364$, односно изразено во проценти ќе биде 28,94%. Тоа значи дека двете варијабли имаат 28,94% заедничка варијанса, односно тврдењето дека „Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени“, објаснува 28,94% варијанса во одговорите на испитаниците на тврдењето „Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето...“ Втор пример би била корелацијата помеѓу варијаблите „Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец“ и „Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација“, изнесува 0,520. Коефициентот на детерминација се пресметува следејќи ја постапката $0,520 \times 0,520 = 0,2704$, односно изразено во проценти ќе биде 27,04%. Тоа значи дека двете варијабли имаат 27,04% заедничка варијанса, односно тврдењето дека „Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација“, објаснува 27,04% варијанса во одговорите на испитаниците на тврдењето „Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец“.

Во **втората помошна хипотеза** веќе ги дефиниравме независните и зависните варијабли, односно организациската култура беше поставена како независна варијабла, додека пак ставовите и мислењата на вработените во организацијата поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени се поставени како зависни варијабли. Целта на користењето на методот за корелација меѓу овие две групи прашања е да се опише и измери степенот на врска или зависност помеѓу организациската култура прикажана преку 13 испитанички прашања (варијабли), од една страна, и ставовите и мислењата на вработените во однос на сексуалната ориентација на другите вработени, поставени како зависни варијабли, прикажани преку 11 испитанички прашања (варијабли). Важно е да се напомене дека корелацијата е направена помеѓу 2 групи на варијабли, користејќи ја опцијата на давање задачи во Syntax Editor.

Независни варијабли	Зависни варијабли
Во организацијата каде што работам фокусот е ставен на менторство и тимска работа	Организациската култура ги поддржува различностите по секаков основ

Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец	Организациската култура забранува дискриминација по секаков основ
Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените	Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ
Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени	Познавам вработени што имаат различна сексуална ориентација од другите вработени
Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво	Постојат бариери помеѓу вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите
Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови	Ми пречи да работам во иста организација со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите
Постојат реални можности за професионален развој	Ми пречи да работам во иста канцеларија со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите
Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените	Вработените можат еднакво да придонесат кон успешноста на организацијата, без разлика на нивните разлики по секаков основ
Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството	Сметам дека вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите се дискриминирани на работното место
Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за организацијата каде што работам	Доколку познавам/имам колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите, тоа би ми претставувало пречка во работните процеси
Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура	Ми пречи начинот на кој изгледаат, комуницираат и дејствуваат вработените за кои знам дека имаат различна сексуална ориентација од другите
Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството	
Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик	

Со цел да се разберат степенот и природата на врската помеѓу варијаблите, согласно добиените анализи прикажани во Прилог бр. 6, дојдено е до следните констатации:

- Во однос на насоката на корелацијата, помеѓу независните и зависните варијабли, генерално, во повеќето направени корелации, постои позитивна линеарна корелација, најчесто со средна или висока вредност на корелацискиот коефициент;
- Постои висок коефициент на корелација во врската помеѓу независната варијабла „Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови“ и зависните варијабли „Организациската култура ги поддржува различностите по секаков основ“, „Организациската култура забранува дискриминација по секаков основ“ и „Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ“, но истовремено е статистички значителен податокот што во корелацијата помеѓу истата независна варијабла со преостанатите зависни варијабли, корелацијата има низок негативен коефициент. Тоа значи дека доколку се зголемува коефициентот на независната варијабла, односно вработените во организацијата се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови, би се намалувал

коефициентот на зависните варијабли како што се „Ми пречи да работам во иста организација со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите“, „Постојат бариери помеѓу вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите“ и сл.;

- Според направената анализа (детално во Прилог бр. 6), доколку поставените варијабли ги набљудуваме поединечно во корелација едни со други, можеме да дојдеме до податоци како на пр. Во однос на варијаблата „Во организацијата каде што работам фокусот е ставен на менторство и тимска работа“, каде што според дескриптивната статистика, средната вредност изнесува 1,66, во корелација со варијаблата „Ми пречи да работам во иста канцеларија со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите“, чија средна вредност изнесува 1,73, видливо според Прилог бр. 4, помеѓу двете варијабли постои негативна линеарна врска со вредност - 0,198. Тоа значи дека доколку се зголеми средната вредност на првата варијабла, би се намалила средната вредност на втората варијабла и негативната линеарна врска би можела да добие и позитивен предзнак. Во однос на природата на истражувањето, тоа би значело дека доколку се подигне на повисоко ниво практиката на менторство и тимска работа во организацијата, толку и на колегите што ја делат заедничката канцеларија не би им пречело да работат со други колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите;
- Од добиените податоци, можеме да утврдиме меѓу кои варијабли има ниска, односно средна или висока корелација. Анализата на вредностите на корелационскиот коефициент ни е важна за да можеме да го пресметаме коефициентот на детерминација. Во ова истражување, гледано од добиените податоци, коефициентите на корелација се движат помеѓу ниска и средна корелација. Бидејќи во истражувањето се важни високите коефициенти на корелација, потребни за да се утврди дали и колкав степен на корелација има помеѓу варијаблите, во Прилогот бр. 6 истите се обележани со задебелен текст во црна боја;
- Во ова истражување од посебна важност се коефициентите со голем степен на корелација. Така како пример кога се пресметуваше коефициентот на детерминација на корелацијата помеѓу варијаблите „Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени“ и „Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ“, кој изнесува 0,580, следејќи ја постапката $0,580 \times 0,580 = 0,3364$, односно изразено во проценти добивме 33,64%. Тоа значи дека двете варијабли имаат 33,64% заедничка варијанса, односно тврдењето дека „Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени“, објаснува 33,64% варијанса во одговорите на испитаниците на тврдењето „Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ“.

2.3. Заклучоци од спроведеното истражување

Откако се изврши анализа на теорискиот и емпирискиот аспект на проблемот на истражување, мора да се истакне дека всушност станува збор за еден постојан циклус во релацијата меѓу организациската култура и менаџирањето на различностите во организацијата од аспект на сексуалната ориентација на вработените, на улогата на менаџерот на човечки ресурси како главен носител на организациската култура, како и на мислењето и ставовите на вработените во однос на (не)прифаќањето на другите вработени во организацијата што имаат поинаква сексуална ориентација од нивната. Всушност, пред сè, поради примерокот кој беше предмет на ова истражување, односно државната администрација, постоеше претпоставка дека националната легислатива како дел од организациската култура би требало да наметне правила и норми кои се однесуваат на недискриминацијата и почитувањето на различностите, потоа менаџерот или секторот за човечки ресурси да ја има главната улога и да влијае врз тоа каков тип на организациска култура ќе се практикува во организацијата, за на крај да ги видиме ефектите од влијанието на организациската култура врз формирањето на ставовите и мислењата на вработените, поврзани со сексуалната ориентација на другите вработени.

Сексуалната ориентација е неразделен дел од многуте аспекти на човечката различност. Луѓето со различни сексуални ориентации се дел од мнозинството и се разликуваат по тоа што не се хетеросексуално ориентирани. Сексуалната ориентација е уште еден аспект на различностите која се одразува и на работното место, иако сè уште не се зборува отворено за неа.

Истражувањата во Европа истакнуваат дека претставниците на ЛГБТ+ заедницата на работното место се среќаваат со предрасуди и вознемирување. Овие предрасуди можат да доаѓаат од работодавците, менаџерите, раководителите, надредените, колегите и членовите на синдикатите. Хомофобските демонстрации се вид негативно однесување кон ЛГБТ+ лицата и можат да вклучуваат предрасуди, стереотипи, вознемирување и насилство на работното место. Ова вклучува и исмејување, навредливи коментари, шеги, провокации, задевање, електронска пошта со негативен контекст, женски прекари за геј-мажите и машки прекари за лезбијките, како и намалување на индивидуалните права и привилегии на работниците поради нивната сексуална ориентација. Доколку се случи откривање на нивната сексуална ориентација против нивната волја, лицата со различна сексуална ориентација можат да се соочат со проблеми како при барањето работа така и на работното место, во врска со напредувањето во кариерата итн.

Многу лица од ЛГБТ+ заедницата се плашат да ја откријат својата сексуална ориентација на работното место поради можни негативни последици, вклучувајќи осуда, потсмев од колегите, загуба на работата и други негативни влијанија. Ова може да резултира со чувство на инфериорност и страв, а во некои случаи дури и да ги изложи на повторни негативни дејства од страна на колегите.

Современото меѓународно синдикално движење и работодавците во Европа веќе почнуваат да ги воведуваат политиките за управување со различностите, кои

потенцирано укажуваат на почитта кон сексуалната различност. Многуге студии ги докажуваат негативните последици на хомофобијата на работните места, вклучувајќи криење на сексуалната ориентација, чувство на несигурност и исклученост, лоши односи со колегите, пониска мотивација, намалена продуктивност, вознемирување и насилство на работното место, дискриминација при вработувањето, унапредување и отпуштање, чести отсуства од работа поради стрес или болест, често менување на работното место и преземање мерки во случај на дискриминација.

Сите членови на организацијата можат да придонесат во изградбата на идеалната организациска култура, но менаџерите имаат клучна улога во овој процес. Тие ја имаат клучната улога за создавање и трансформација на организациската култура. Ефективниот менаџмент има способност да ја трансформира организацијата од актуелната состојба кон нова, да разработи визија за потенцијалните можности на организацијата и да ја поттикне посветеноста на вработените кон својата работа. Менаџментот за човечки ресурси го има правото да ги избере стиловите на однесување кои ќе придонесат кон создавање соодветна клима за постигнување на очекуваните резултати. Некои од клучните фактори што позитивно влијаат врз средината и процесите во организацијата вклучуваат флексибилност, одговорност, дефинирани стандарди, прецизност во однос на перформансата и соодветно наградување.

За подобрување на условите во организациската култура, како и за обезбедување еднакви можности, потребни се соодветни мерки. Во продолжение ќе наведеме неколку од нив:

- Образование на работниците и работодавците за општествената заднина на ЛГБТ+ заедницата;
- Сензибилизација на сите инволвирани за чувствителните аспекти на хомофобијата и начини за нејзино спречување и отстранување;
- Отвореност кон различностите и размислување за стереотипите и предрасудите во организациите. Внесување на ЛГБТ+ перспективата во процесот на вработување и создавање безбедни работни места што ги почитуваат сите различности;
- Поддршка на лицата од ЛГБТ+ заедницата во случај на дискриминација;
- Анализа на причините за отсуствата на работниците од ЛГБТ+ заедницата поради стрес или болест;
- Соработка со здруженија и невладини организации за човекови права и консултирање со лицата од ЛГБТ+ заедницата за подобрување на работните услови.

Менаџерот или секторот за човечки ресурси има клучна улога во одржувањето и формирањето на културата во организацијата преку креирање стратегии за вработување, обука, развој на вработените и креирање работна средина каде што вработените се почитуваат, поддржуваат и охрабруваат да ги

истакнат своите способности на најдобар начин. Како дел од својата улога, менаџерот или секторот за човечки ресурси може да воведи и да реализира програми и иницијативи кои ги промовираат разнообразноста, прифаќањето и инклузивноста во работната средина. Ова вклучува обуки за разбирање на различните култури и разновидноста, креирање политики за рамноправно третирање на сите вработени, како и поддршка за развој на вклучувачки процеси во организацијата. Менаџерот или секторот за човечки ресурси може да биде катализатор за промени во културата на работното место. Преку промена на политиките, процесите и начинот на работа, може да се создаде околина што ги поттикнува иновацијата, вклученоста и отвореноста кон различните перспективи и искуства на вработените. Во крајна линија, претпоставката е дека менаџерот за човечки ресурси или секторот за човечки ресурси има значителен удел во создавањето и трансформирањето на организациската култура, креирајќи работна средина што ги поддржува отвореноста, инклузивноста и прифаќањето на различностите. Ова може да биде од клучно значење за постигнување успешно функционирање на организацијата и задржување задоволни и продуктивни вработени.

Во зависност од тоа каква организациска култура преовладува во самата организација, може да се дојде до заклучок дека постојат одредени елементи и аспекти на организациската култура, како што се отвореноста кон различноста, прифаќањето на инклузивноста и поддршката кон разновидноста, што доведуваат вработените да развијат почитувачки и толерантни ставови кон нивните колеги кои имаат различна сексуална ориентација. Во организации каде што се негува отвореност и прифаќање на различноста, може да се создаде клима каде што вработените се поттикнуваат да ги изразат своите различни идентитети и ориентации без страв од осудување или дискриминација. Наспроти тоа, ако културата на работното место не е поддржувачка кон различноста или покажува несигурност или недоверба кон различните сексуални ориентации, тоа може да доведе до формирање стереотипи, предрасуди или чувство на неприпаѓање меѓу вработените. Тоа може да резултира со намалена отвореност кон разновидноста и недоверба кон соработниците со различна сексуална ориентација.

Заклучокот од оваа претпоставка е дека одредени елементи и аспекти на организациската култура влијаат врз ставовите и мислењата на вработените кон сексуалната ориентација на другите вработени. Културата на работното место креира околина која може да ја подобри или ограничи отвореноста, разбирањето и поддршката кон различните сексуални ориентации.

Од самото истражување, при тестирањето на основната хипотеза произлезе заклучокот дека организациската култура игра клучна улога во формирањето на ставовите и мислењата на вработените во врска со сексуалната ориентација на другите вработени. Како членови на организацијата, вработените се изложени на различни аспекти од културата на работното место кои им влијаат врз начинот на мислење и постапување. Во организацијата каде што се негува отвореност, прифаќање на различноста и поддршка кон сексуалната различност, вработените

имаат поголема веројатност да развиваат почитувачки и толерантни ставови кон различните сексуални ориентации на своите колеги. Оваа врска помеѓу културата и ставовите значи дека во инклузивните и отворени работни средини, вработените се склони да градат посилни врски со колегите кои имаат различна сексуална ориентација. Таа култура формира околина која може да ја поттикне или ограничи отвореноста, разбирањето и поддршката кон различните сексуални ориентации во работната средина. Наспроти тоа, во организации каде што постои недостиг на разбирање, прифаќање или поддршка кон различните сексуални ориентации, може да се формираат стереотипи, предрасуди или чувство на неприпаѓање меѓу вработените. Тоа може да резултира со намалена отвореност кон разнообразноста, што влијае врз меѓусебните односи и комуникацијата во организацијата.

Од спроведеното истражување се добива впечатокот дека кај испитаниците постои чувство за прифаќање и почитување на своите колеги кои имаат различна сексуална ориентација со цел заемно да функционираат во една позитивна, инклузивна и отворена работна средина, но од друга страна пак, поради неинволвираноста на раководителите за човечки ресурси при институциите кои беа опфатени со истражувањето, може да се добие впечаток дека истите немаат доволно свест или волја за воведување на нови програми и иницијативи кои би ги промовирале разнообразноста, прифаќањето и инклузивноста во работната средина. Државната администрација во Македонија е сама по себе предизвик од многу аспекти, но во контекст на истражувањето, личен став на истражувачот е дека со иницијативите за создавање на нови вредности, како што е прифаќањето на колегите со различна сексуална ориентација, всушност се занемаруваат и полека се губат основните вредности кои влијаат врз однесувањето, одлуките и приоритетите на луѓето во организацијата, односно кон што луѓето се стремат и како треба да се однесуваат, вредности кои всушност се темели на организациската култура.

III. Користена литература за изработка на магистерскиот труд

1. Андоновски, К., Богоевски, П., Гелевска, А. Бојановска, Д. (2015), *Анализа на проблемите и потребите на ЛГБТ луѓето во Република Македонија*, Хелсиншки комитет за човекови права, Скопје;
2. Греиф, Т. (2017), *Управување со различностите за праведно вработување*, Безбедни и еднакви, Скопје;
3. Закон за работните односи, Бр. 11-1348/2, 7 мај 2015 година, Скопје
4. Николовска, М. Ц. (2017), *Заштита од дискриминација врз основа на сексуална ориентација, родов идентитет и полови карактеристики*, *Субверзивен фронт*, Скопје;
5. Роџерс, Ш., Цералдин Скалион консалтинг (2010), *Прирачник за заштита од дискриминација*, Британски совет во Македонија, Скопје
6. Сарџоска, Е., (2009). *Психологија на организацијата*, Скопје, Филозофски факултет;
7. Симоска, Е., д-р Габер, Н., д-р Јовевска, А., д-р Атанасов, П., Бабунски, К. (2008), *Колку е инклузивно македонското општество*, Фондација Институт отворено општество, Скопје;
8. Aaltio, I., Mills, A. J. (2002), *Gender, Identity and the Culture of Organizations*, Routledge, NY
9. APA, (2015), *Key Terms and Concepts in Understanding Gender Diversity and Sexual Orientation Among Students*
10. Armstrong, M., Taylor, S. (2023), "Handbook of Human Resource Management Practice", NY Cogan page
11. Bahtijarevic, F.-Shiber (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb;
12. Bogicevic, B. (2003), *Menadzment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet u Beogradu;
13. Brown, A. (1995), *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London;
14. Byars L. Llozd, Rue W. Leslie (2000): *Human resource management*. McGraw-Hill, New York;
15. Cameron, Kim S., Quinn, Robert E. (2006): *Diagnosing and changing organizational culture*, John Wiley & Sons, Inc.
16. Carell M, Elbert, Hatfield R. (1995): *Human Resource Management*, Prentice Hall, N.Y.;
17. David G. Collings and Geoffrey, Wood (2009): *Human Resource Management, A critical approach by Routledge*, London and New York;
18. Gardenswartz, L. and Rowe, A. (2003): *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, Society for Human Resource Management;
19. Handy.C.B. (1986), *Understanding organizations*, Penguin Books, Harmondsworth;

20. Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*;
21. Jovanovic-Bozinov, M, Kulic, Z, i. Cvetkovski, T. (2004): *Menadzment ljudskih resursa*. Megatrand, Beograd;
22. Köllen, T. (2016), *Sexual orientation and transgender issues in organizations: global perspectives on LGBT workforce diversity*, Springer International Publishing, Switzerland
23. Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (1999). *Organizational Behavior*. London: McGraw-Hill International;
24. Martinez, L. R., Ruggs, E. N., Sabat, I. E., Hebl M. R., Binggeli, S. (2013), *The Role of Organizational Leaders in Sexual Orientation Equality at Organizational and Federal Levels*, Springer Science+Business Media, New York.
25. McCourt Willy, Eldrige Derek (2003): *Global Human Resource Management*, Elgar publishing LTD, UK – Cheltenham;
26. McFadden, C. (2013), *LGBT identity and human resource development: a systematic literature review*, The University of Manchester Library, United Kingdom
27. Nicholas C. Burkholder (2004): *On Staffing, Advice and Perspectives from HR Leaders*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey;
28. Pallant, J. (2007): *SPSS Priruchnik za prezhivljanje*, Mikro knjiga;
29. Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass;
30. Schein, E. (1992): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*
31. Sikavica, P., Novak, M. (1993): *Poslovna organizacija*
32. Vesic, D.D. (2006): *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd;
33. Werther B. William, Davis Keith (1995): *Human resources and personal management*, McGraw-Hill, Inc. New York;

Web:

1. Challenges that LGBTQ+ employees face, and six ways to help them bring their authentic selves to work (<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/lgbtq-plus-voices-learning-from-lived-experiences>)
2. Colella, A. J. and King, E.B., *The Oxford handbook of workplace discrimination* ([The Oxford Handbook of Workplace Discrimination - Google Books](#))
3. Gender, Sexual Orientation, and Workplace Incivility: Who Is Most Targeted and Who Is Most Harmed? (<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00565/full>)

4. Sex, gender and sexual orientation: An Overview
(<https://www.aboutkidshealth.ca/Article?contentid=3965&language=English#>)
5. Sexual Orientation Discrimination
(<https://www.workplacefairness.org/sexual-orientation-discrimination>)
6. Attraction-Selection-Attrition
(<https://psychology.iresearchnet.com/industrial-organizational-psychology/organizational-development/attraction-selection-attrition/>)
7. 12 Types of Organizational Culture You Should Know
(<https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-culture/>)
8. 13 Ways HR Can Help Build A Sustainable Company Culture
(<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/09/21/13-ways-hr-can-help-build-a-sustainable-company-culture/?sh=210a03e063a3>)
9. 6 Ways HR Can Influence Organisational Culture
[https://www.mywestford.com/blog/6-ways-hr-can-influence-organisational-culture/#:~:text=Human%20Resources%20\(HR\)%20can%20help,employees%20feel%20respected%20and%20valued.](https://www.mywestford.com/blog/6-ways-hr-can-influence-organisational-culture/#:~:text=Human%20Resources%20(HR)%20can%20help,employees%20feel%20respected%20and%20valued.)

Прилози

Прилог бр. 1

Анкетен прашалник

Почитувани,

Оваа анкета ќе се користи за научноистражувачки цели на тема „Организациската култура и менаџирање на различностите од аспект на сексуалната ориентација на вработените“.

Целта на истражувањето е да се согледаат улогата и значењето на организациската култура и релацијата меѓу организациската култура и менаџирањето на различностите во организацијата од аспект на сексуалната ориентација на вработените. Исто така, цел на истражувањето е и улогата на секторот или менаџерот на човечки ресурси, како носител на организациската култура и како тој управува со различностите во организацијата од аспект на сексуалната ориентација на вработените. Основната цел на истражувањето е да се утврди постојната организациска култура во организациите кои се предмет на истражување и како таа влијае врз општоприфатливите разлики на работното место, во овој случај поврзани со сексуалната ориентација на вработените.

Одговорите на прашалникот се доверливи и ќе бидат употребени само во научни цели за извлекување генерални заклучоци, без индицирање на поединечните резултати.

Воедно, би сакала да ја искажам својата благодарност за времето кое го одвоивте за пополнување на прашалникот.

1. Возраст:

- од 18 до 30 години
- од 31 до 50 години
- над 51 година

2. Пол:

- машки
- женски
- друго

3. Националност:

- Македонец/ка

- Турчин/ка
 - Албанец/ка
 - Ром/ка
 - Србин/ка
 - Влава/инка
 - друго
4. Степен на образование
- Средно образование
 - Вишо образование
 - Високо образование
 - Магистерски/докторски студии
5. Работно искуство во организацијата (години на работа/ангажман во јавниот сектор, на определено или неопределено време):
- до 5 години
 - од 5 до 15 години
 - над 15 години
6. Работна позиција:
- Државен секретар
 - Раководен административен службеник
 - Стручен административен службеник
 - Помошно-стручен административен службеник

Ве молам прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги вашите ставови и мислења по однос на истите, со тоа што ќе одберете една од понудените опции (воопшто не, просечно или целосно да).

- 1 - воопшто не
- 2 - просечно/доволно/задоволително/добро
- 3 - целосно да/во голема мера

Дали и колку сте запознаени со содржината на:

1	Изјавата за прифаќање на декларацијата за заедничката мисија на вработените во јавниот сектор	1	2	3
2	Кодекс за административни службеници	1	2	3
3	Закон за вработените во јавниот сектор	1	2	3
4	Закон за административни службеници	1	2	3

5	Закон за спречување и заштита од дискриминација, како и измените донесени во 2019 год. кои се однесуваат на надополнување во основите за дискриминација	1	2	3
---	---	---	---	---

Во овој дел искажете ги **сопствените искуства со тоа што ќе се надврзете на следната реченица: „Раководителот на секторот за човечки ресурси или друго вработено лице од истиот сектор...“:**

1	Непосредно по вработувањето ме запозна со визијата за развој на организацијата, како и мисијата, целите и задачите на организацијата	1	2	3
2	Ја посочи легислативата што треба да ја познава секој државен службеник	1	2	3
3	Ги истакна основните правила на функционирање на работното место, работното време, нормите на однесување, одредбите регулирани во Кодексот за административни службеници, Колективниот договор на организацијата (доколку го има)	1	2	3
4	Ја презентира организациската структура и култура што постои во организацијата	1	2	3
5	Создава и ја чува организациската култура, како и професионалните односи на вработените	1	2	3
6	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето, независност и непристрасност	1	2	3
7	Развива етички норми	1	2	3
8	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација	1	2	3

Во овој дел искажете ги **сопствените ставови и мислења во однос на следните тврдења поврзани со организациската култура во организацијата** каде моментално сте вработени:

1	Во организацијата каде што работам фокусот е ставен на менторство и тимска работа	1	2	3
2	Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец	1	2	3
3	Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените	1	2	3
4	Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени	1	2	3

5	Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво	1	2	3
6	Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови	1	2	3
7	Постојат реални можности за професионален развој	1	2	3
8	Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените	1	2	3
9	Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството	1	2	3
10	Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за организацијата каде што работам	1	2	3
11	Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура	1	2	3
12	Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството	1	2	3
13	Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик	1	2	3

Во овој дел искажете ги **сопствените ставови и мислења во однос на следните тврдења поврзани со организациската култура и вашата сексуална ориентација, сексуалната ориентација на вашите колеги, соработници или претпоставени во организацијата каде што моментално работите:**

1	Организациската култура ги поддржува различностите по секаков основ	1	2	3
2	Организациската култура забранува дискриминација по секаков основ	1	2	3
3	Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ	1	2	3
4	Познавам вработени што имаат различна сексуална ориентација од другите вработени	1	2	3
5	Постојат бариери помеѓу вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите	1	2	3
6	Ми пречи да работам во иста организација со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите	1	2	3
7	Ми пречи да работам во иста канцеларија со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите	1	2	3

8	Вработените можат еднакво да придонесат кон успешноста на организацијата, без разлика на нивните разлики по секаков основ	1	2	3
9	Сметам дека вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите се дискриминирани на работното место	1	2	3
10	Доколку познавам/имам колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите, тоа би ми претставувало пречка во работните процеси	1	2	3
11	Ми пречи начинот на кој изгледаат, комуницираат и дејствуваат вработените за кои знам дека имаат различна сексуална ориентација од другите	1	2	3

Прилог бр. 2

*Stat obrabotka.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	
2	Возраст	Numeric	8	0		[1, од 18 до 30 години]...	None	8	Right	N
3	Пол_Род	Numeric	8	0		[1, женски]...	None	8	Right	N
4	Националност	Numeric	8	0		[1, Македонец/ка]...	None	8	Right	N
5	Образование	Numeric	8	0		[1, Средно образование]...	None	8	Right	N
6	Раб.искуство	Numeric	8	0	Работно искуство во организацијата каде се моментално	[1, до 5 години]...	None	8	Right	N
7	Раб.позиција	Numeric	8	0		[1, Државен секретар]...	None	8	Right	N
8	Изјава_за_декларација	Numeric	8	0	Изјавата за прифаќање на декларацијата за заедничката мис...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
9	Кодекс	Numeric	8	0	Кодекс за административни службеници	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
10	Закон_јавен_сектор	Numeric	8	0	Закон за вработените во јавниот сектор	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
11	Закон_адм.службеници	Numeric	8	0	Закон за административни службеници	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
12	Закон_дискриминација	Numeric	8	0	Закон за спречување и заштита од дискриминација, како и из...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
13	Визија	Numeric	8	0	Раков. на сектор HR ме запозна со визијата за развој на орга...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
14	Легислатива	Numeric	8	0	Ја посочи легислативата која треба да ја познава секој држав...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
15	Правила	Numeric	8	0	Ги истакна основните правила на функционирање на работно...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
16	Орг.структура	Numeric	8	0	Ја презентираше организациската структура и култура во орг...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
17	Орг.култура	Numeric	8	0	Создава и ја чува организациската култура, како и професио...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
18	Норми	Numeric	8	0	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на от...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
19	Етички_норми	Numeric	8	0	Развива етички норми	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
20	Еднаквост_ндискриминација	Numeric	8	0	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принц...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
21	Менторство	Numeric	8	0	Во организацијата каде работам, фокусот е ставен на ментор...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
22	Соработка	Numeric	8	0	Владее високо кооперативна работна околина каде што се це...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
23	Бариири	Numeric	8	0	Постојат бариири помеѓу менаџментот и вработените	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
24	Флексибилност	Numeric	8	0	Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, пре...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
25	Ангажираност	Numeric	8	0	Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
26	Ставови	Numeric	8	0	Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
27	Проф.развој	Numeric	8	0	Постојат реални можности за професионален развој	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
28	Конкуренија	Numeric	8	0	Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
29	Разлики	Numeric	8	0	Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N
30	Задоволство	Numeric	8	0	Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за о...	[1, воопшто не]...	None	8	Right	N

Data View Variable View

Go to Settings to activate Windows.

IBM SPSS Statistics Processor is ready Unicode ON

Прилог бр. 3

Анализи од дескриптивната статистика

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Возраст	154	1	3	1,99	,589
Пол_Род	154	1	2	1,40	,492
Националност	154	1	7	1,73	1,315
Образование	154	1	4	2,90	,995
Работно искуство во организацијата каде се моментално	154	1	3	2,10	,716
Раб.позиција	154	2	4	3,03	,646
Изјавата за прифаќање на декларацијата за заедничката мисија на вработените во јавниот сектор	154	1	3	1,82	,709
Кодекс за административни службеници	154	1	3	2,11	,701
Закон за вработените во јавниот сектор	154	1	3	2,06	,725
Закон за административни службеници	154	1	3	2,06	,734
Закон за спречување и заштита од дискриминација, како и измените донесени во 2019 год.	154	1	3	1,84	,745
Раков. на сектор ЧР ме запозна со визијата за развој на организацијата, како и мисијата, целите и задачите на организацијата	154	1	3	1,77	,681
Ја посочи легислативата што треба да ја познава секој државен службеник	154	1	3	1,73	,705
Ги истакна основните правила на функционирање на работното место, работното време, нормите на однесување	154	1	3	1,90	,706
Ја презентира организациската структура и култура во организацијата	154	1	3	1,68	,693
Создава и ја чува организациската култура, како и професионалните односи на вработените	154	1	3	1,73	,686
Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето...	154	1	3	1,79	,636
Развива етички норми	154	1	3	1,80	,670
Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација	154	1	3	1,79	,663
Во организацијата каде што работам фокусот е ставен на менторство и тимска работа	154	1	3	1,66	,597
Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец	154	1	3	1,62	,639

Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените	154	1	3	1,78	,659
Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени	154	1	3	1,71	,695
Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво	154	1	3	1,73	,637
Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови	154	1	3	1,73	,657
Постојат реални можности за професионален развој	154	1	3	1,60	,651
Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените	154	1	3	1,60	,662
Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството	154	1	3	1,91	,670
Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за организацијата каде работам	154	1	3	1,79	,720
Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура	154	1	3	1,96	,635
Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството	154	1	3	1,95	,689
Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик	154	1	3	1,77	,613
Организациската култура ги поддржува различностите по секаков основ	154	1	3	1,97	,626
Организациската култура забранува дискриминација по секаков основ	154	1	3	2,08	,695
Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ	154	1	3	1,88	,640
Познавам вработени што имаат различна сексуална ориентација од другите вработени	154	1	3	1,68	,685
Постојат бариери помеѓу вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите	154	1	3	1,77	,632
Ми пречи да работам во иста организација со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите	154	1	3	1,81	,776
Ми пречи да работам во иста канцеларија со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите	154	1	3	1,73	,767
Вработените можат еднакво да придонесат кон успешноста на организацијата, без разлика на нивните разлики по секаков основ	154	1	3	2,32	,675
Сметам дека вработените кои имаат различна сексуална ориентација од другите се дискриминирани на работното место	154	1	3	1,68	,623
Доколку познавам/имам колеги кои имаат различна сексуална ориентација од другите, тоа би ми претставувало пречка во работните процеси	154	1	3	1,43	,593
Ми пречи начинот на кој изгледаат, комуницираат и дејствуваат вработените за кои знам дека имаат различна сексуална ориентација од другите	154	1	3	1,47	,639
Valid N (listwise)	154				

Frequency Table

Возраст

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	од 18 до 30 години	27	17,4	17,5	17,5
	од 31 до 50 години	101	65,2	65,6	83,1
	над 51 година	26	16,8	16,9	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Пол_Род

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	женски	92	59,4	59,7	59,7
	машки	62	40,0	40,3	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Националност

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Македонец/ка	109	70,3	70,8	70,8
	Турчин/ка	10	6,5	6,5	77,3
	Албанец/ка	17	11,0	11,0	88,3
	Ром/ка	7	4,5	4,5	92,9
	Србин/ка	9	5,8	5,8	98,7

	Влав/инка	1	,6	,6	99,4
	друго	1	,6	,6	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Образование

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Средно образование	27	17,4	17,5	17,5
	Вишо образование	3	1,9	1,9	19,5
	Високо образование	82	52,9	53,2	72,7
	Магистерски/докторски студии	42	27,1	27,3	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Работно искуство во организацијата каде што се моментално

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	до 5 години	32	20,6	20,8	20,8
	од 5 до 15 години	74	47,7	48,1	68,8
	над 15 години	48	31,0	31,2	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Раб.позиција

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Раководен административен службеник	30	19,4	19,5	19,5
	Стручен административен службеник	90	58,1	58,4	77,9
	Помошно-стручен административен службеник	34	21,9	22,1	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Изјавата за прифаќање на декларацијата за заедничката мисија на вработените во јавниот сектор

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	55	35,5	35,7	35,7
	просечно/доволно/задоволително/добро	72	46,5	46,8	82,5
	целосно да/во голема мера	27	17,4	17,5	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Кодекс за административни службеници

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	30	19,4	19,5	19,5
	просечно/доволно/задоволително/добро	77	49,7	50,0	69,5
	целосно да/во голема мера	47	30,3	30,5	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Закон за вработените во јавниот сектор

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	36	23,2	23,4	23,4
	просечно/доволно/задоволително/добро	73	47,1	47,4	70,8
	целосно да/во голема мера	45	29,0	29,2	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Закон за административни службеници

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	37	23,9	24,0	24,0
	просечно/доволно/задоволително/добро	71	45,8	46,1	70,1
	целосно да/во голема мера	46	29,7	29,9	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Закон за спречување и заштита од дискриминација, како и измените донесени во 2019 год.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	57	36,8	37,0	37,0
	просечно/доволно/задоволително/добро	65	41,9	42,2	79,2
	целосно да/во голема мера	32	20,6	20,8	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Раков. на сектор ЧР ме запозна со визијата за развој на организацијата, како и мисијата, целите и задачите на организацијата

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	57	36,8	37,0	37,0
	просечно/доволно/задоволително/добро	75	48,4	48,7	85,7

	целосно да/во голема мера	22	14,2	14,3	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Ја посочи легислативата што треба да ја познава секој државен службеник

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	64	41,3	41,6	41,6
	просечно/доволно/задоволително/добро	67	43,2	43,5	85,1
	целосно да/во голема мера	23	14,8	14,9	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Ги истакна основните правила на функционирање на работното место, работното време, нормите на однесување

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	47	30,3	30,5	30,5
	просечно/доволно/задоволително/добро	76	49,0	49,4	79,9
	целосно да/во голема мера	31	20,0	20,1	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Ја презентира организациската структура и култура во организацијата

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	69	44,5	44,8	44,8
	просечно/доволно/задоволително/добро	65	41,9	42,2	87,0
	целосно да/во голема мера	20	12,9	13,0	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Создава и ја чува организациската култура, како и професионалните односи на вработените

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	62	40,0	40,3	40,3
	просечно/доволно/задоволително/добро	71	45,8	46,1	86,4
	целосно да/во голема мера	21	13,5	13,6	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	51	32,9	33,1	33,1
	просечно/доволно/задоволително/добро	85	54,8	55,2	88,3

	целосно да/во голема мера	18	11,6	11,7	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Развива етички норми

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	53	34,2	34,4	34,4
	просечно/доволно/задоволително/добро	79	51,0	51,3	85,7
	целосно да/во голема мера	22	14,2	14,3	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	53	34,2	34,4	34,4
	просечно/доволно/задоволително/добро	80	51,6	51,9	86,4
	целосно да/во голема мера	21	13,5	13,6	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Во организацијата каде што работам фокусот е ставен на менторство и тимска работа

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	62	40,0	40,3	40,3
	просечно/доволно/задоволително/добро	82	52,9	53,2	93,5
	целосно да/во голема мера	10	6,5	6,5	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	72	46,5	46,8	46,8
	просечно/доволно/задоволително/добро	69	44,5	44,8	91,6
	целосно да/во голема мера	13	8,4	8,4	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	54	34,8	35,1	35,1
	просечно/доволно/задоволително/добро	80	51,6	51,9	87,0
	целосно да/во голема мера	20	12,9	13,0	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	66	42,6	42,9	42,9
	просечно/доволно/задоволително/добро	67	43,2	43,5	86,4
	целосно да/во голема мера	21	13,5	13,6	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	57	36,8	37,0	37,0
	просечно/доволно/задоволително/добро	81	52,3	52,6	89,6
	целосно да/во голема мера	16	10,3	10,4	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	59	38,1	38,3	38,3
	просечно/доволно/задоволително/добро	77	49,7	50,0	88,3
	целосно да/во голема мера	18	11,6	11,7	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Постојат реални можности за професионален развој

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	75	48,4	48,7	48,7
	просечно/доволно/задоволително/добро	65	41,9	42,2	90,9

	целосно да/во голема мера	14	9,0	9,1	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	77	49,7	50,0	50,0
	просечно/доволно/задоволително/добро	62	40,0	40,3	90,3
	целосно да/во голема мера	15	9,7	9,7	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	42	27,1	27,3	27,3
	просечно/доволно/задоволително/добро	84	54,2	54,5	81,8
	целосно да/во голема мера	28	18,1	18,2	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

**Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за организацијата
каде што работам**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	59	38,1	38,3	38,3
	просечно/доволно/задоволително/добро	68	43,9	44,2	82,5
	целосно да/во голема мера	27	17,4	17,5	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	34	21,9	22,1	22,1
	просечно/доволно/задоволително/добро	92	59,4	59,7	81,8
	целосно да/во голема мера	28	18,1	18,2	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	40	25,8	26,0	26,0
	просечно/доволно/задоволително/добро	81	52,3	52,6	78,6
	целосно да/во голема мера	33	21,3	21,4	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	51	32,9	33,1	33,1
	просечно/доволно/задоволително/добро	88	56,8	57,1	90,3
	целосно да/во голема мера	15	9,7	9,7	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Организациската култура ги поддржува различностите по секаков основ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	32	20,6	20,8	20,8
	просечно/доволно/задоволително/добро	94	60,6	61,0	81,8
	целосно да/во голема мера	28	18,1	18,2	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Организациската култура забранува дискриминација по секаков основ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	31	20,0	20,1	20,1
	просечно/доволно/задоволително/добро	79	51,0	51,3	71,4
	целосно да/во голема мера	44	28,4	28,6	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	42	27,1	27,3	27,3
	просечно/доволно/задоволително/добро	89	57,4	57,8	85,1
	целосно да/во голема мера	23	14,8	14,9	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Познавам вработени што имаат различна сексуална ориентација од другите вработени

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	69	44,5	44,8	44,8
	просечно/доволно/задоволително/добро	66	42,6	42,9	87,7
	целосно да/во голема мера	19	12,3	12,3	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Постојат бариери помеѓу вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	52	33,5	33,8	33,8
	просечно/доволно/задоволително/добро	85	54,8	55,2	89,0
	целосно да/во голема мера	17	11,0	11,0	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Ми пречи да работам во иста организација со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	64	41,3	41,6	41,6
	просечно/доволно/задоволително/добро	56	36,1	36,4	77,9
	целосно да/во голема мера	34	21,9	22,1	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

**Ми пречи да работам во иста канцеларија со колеги што имаат различна
сексуална ориентација од другите**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	71	45,8	46,1	46,1
	просечно/доволно/задовол ително/добро	53	34,2	34,4	80,5
	целосно да/во голема мера	30	19,4	19,5	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

**Вработените можат еднакво да придонесат кон успешноста на
организацијата, без разлика на нивните разлики по секаков основ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	18	11,6	11,7	11,7
	просечно/доволно/задовол ително/добро	68	43,9	44,2	55,8
	целосно да/во голема мера	68	43,9	44,2	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

Сметам дека вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите се дискриминирани на работното место

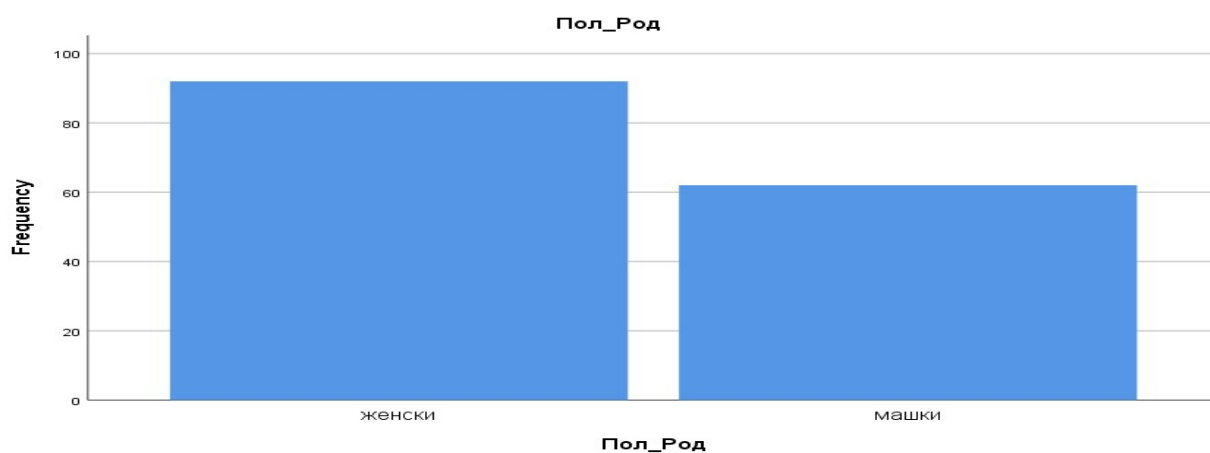
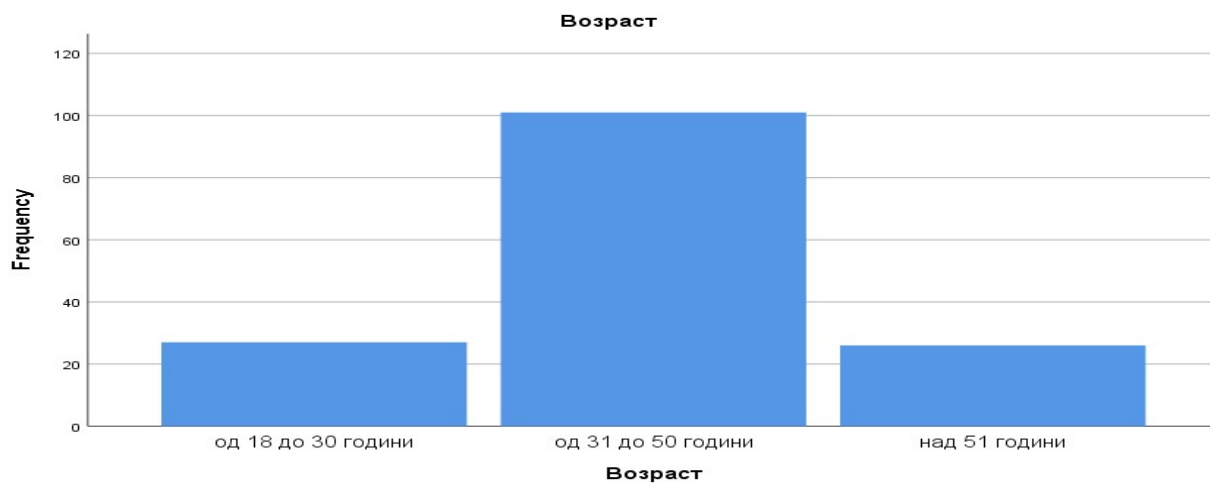
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	62	40,0	40,3	40,3
	просечно/доволно/задоволително/добро	79	51,0	51,3	91,6
	целосно да/во голема мера	13	8,4	8,4	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

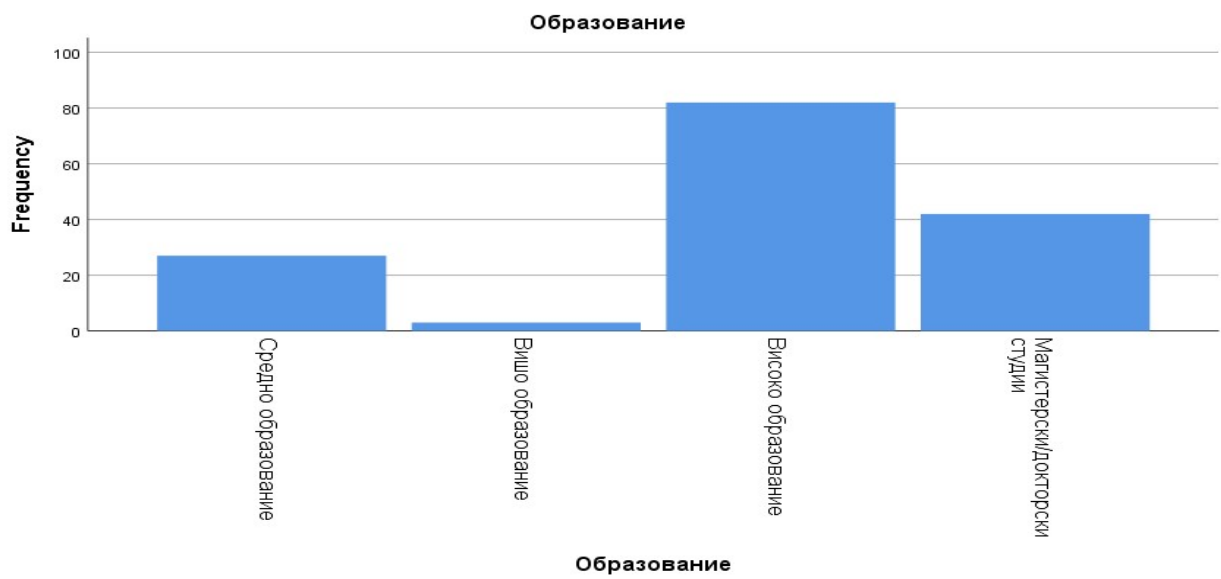
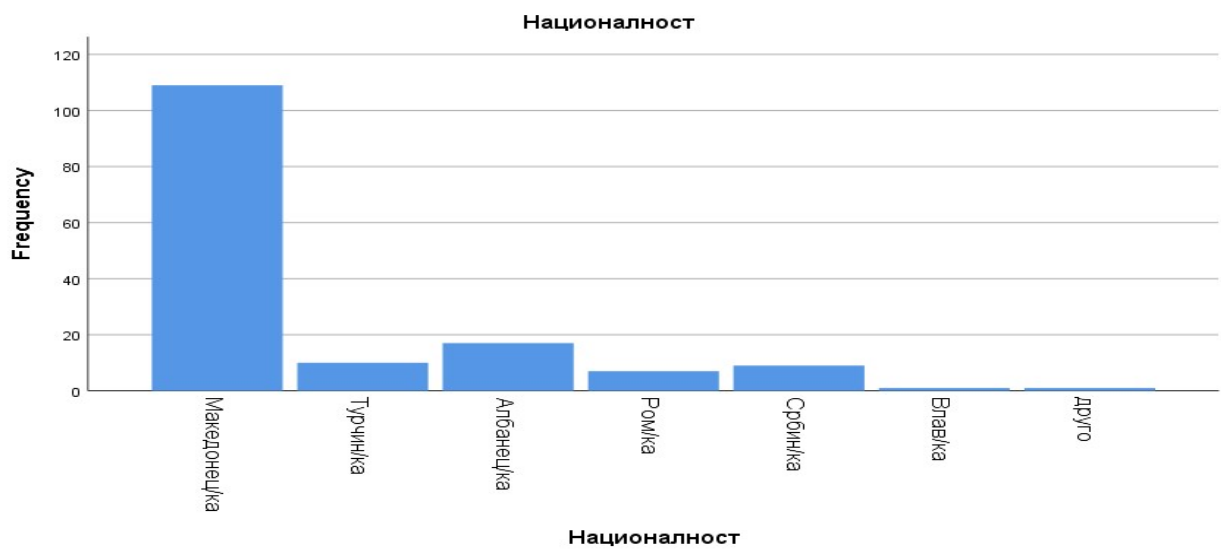
Доколку познавам/имам колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите, тоа би ми претставувало пречка во работните процеси

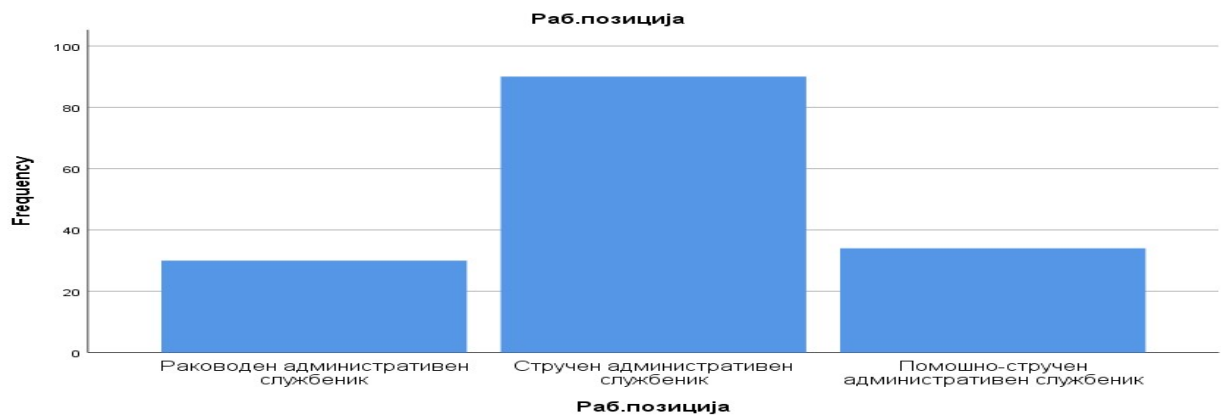
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	96	61,9	62,3	62,3
	просечно/доволно/задоволително/добро	50	32,3	32,5	94,8
	целосно да/во голема мера	8	5,2	5,2	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

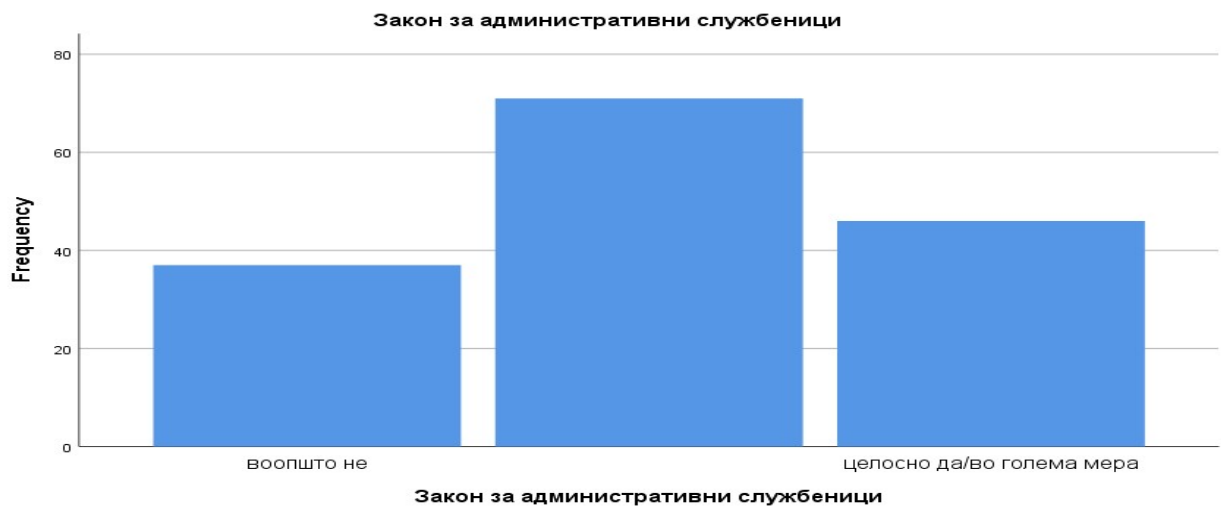
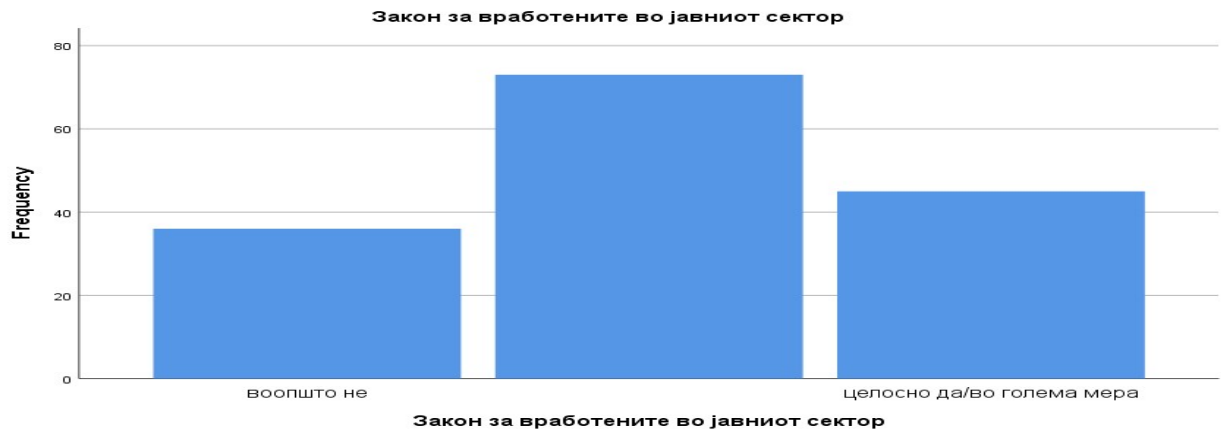
**Ми пречи начинот на кој изгледаат, комуницираат и дејствуваат
вработените за кои знам дека имаат различна сексуална ориентација од
другите**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воопшто не	93	60,0	60,4	60,4
	просечно/доволно/задовол ително/добро	49	31,6	31,8	92,2
	целосно да/во голема мера	12	7,7	7,8	100,0
	Total	154	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		155	100,0		

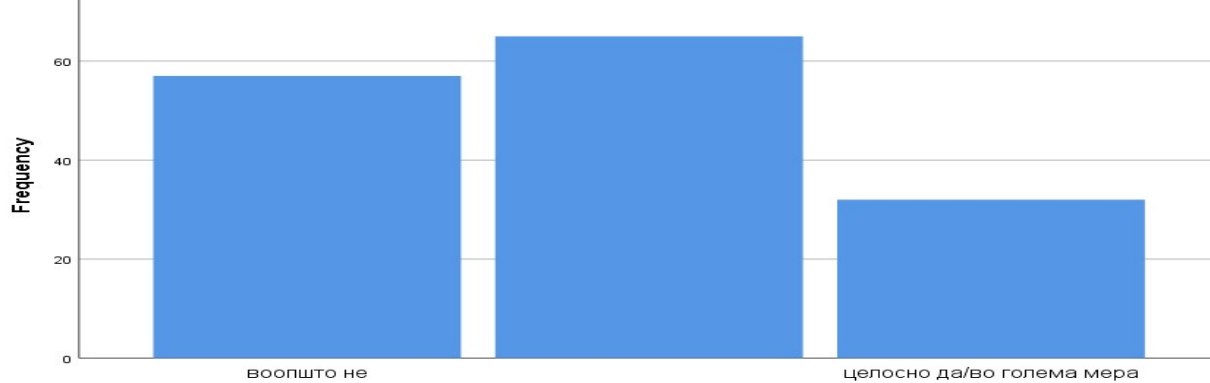






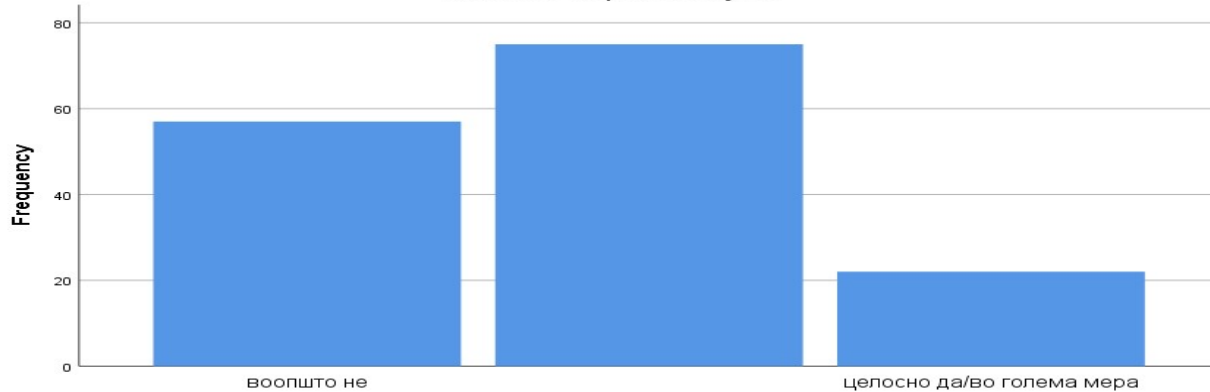


Закон за спречување и заштита од дискриминација, како и измените донесени во 2019 год.



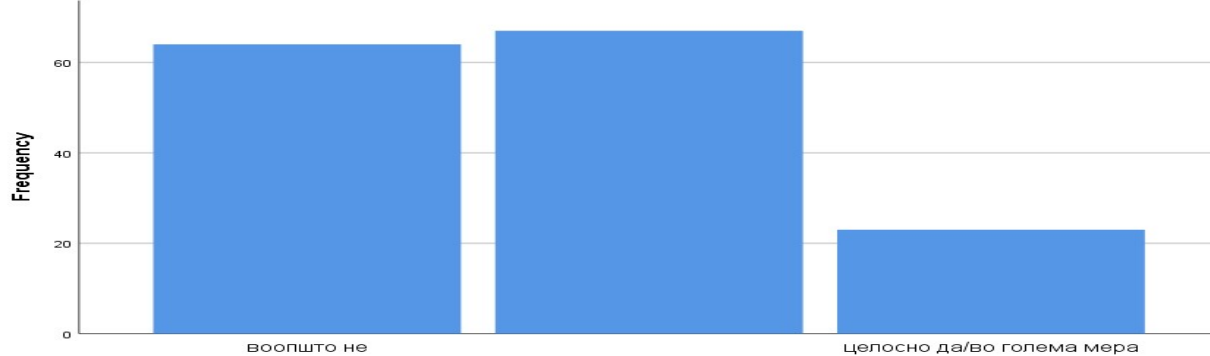
Закон за спречување и заштита од дискриминација, како и измените донесени во 2019 год.

Раков. на сектор HR ме запозна со визијата за развој на организацијата, како и мисијата, целите и задачите на организацијата



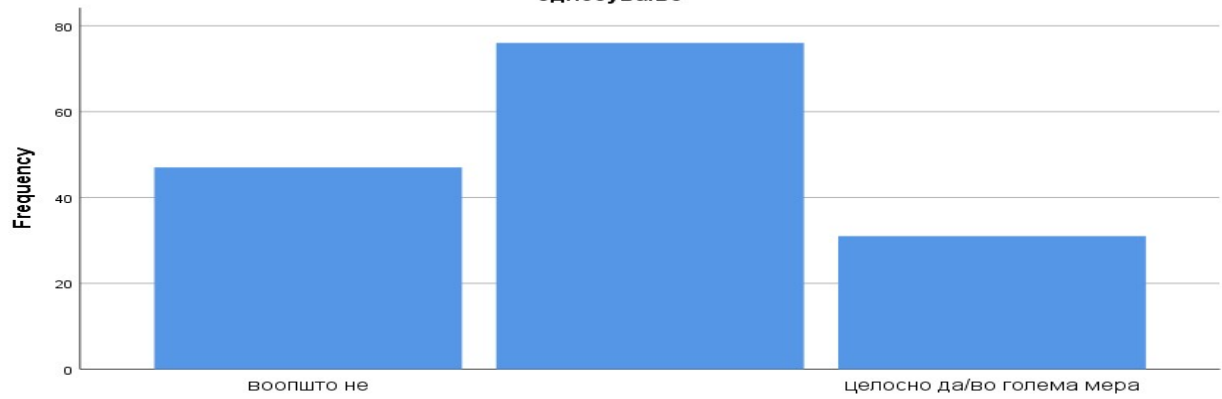
Раков. на сектор HR ме запозна со визијата за развој на организацијата, како и мисијата, целите и задачите на организацијата

Ја посочи легислативата која треба да ја познава секој државен службеник



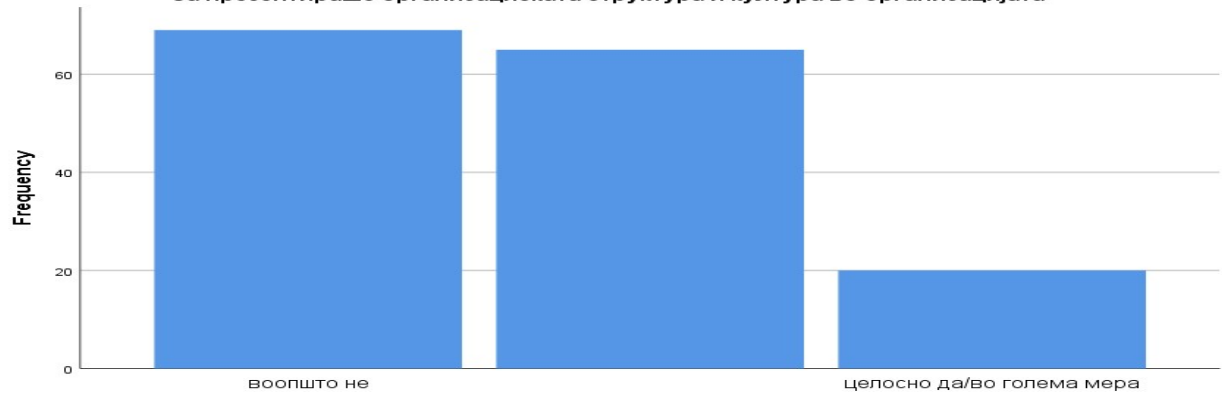
Ја посочи легислативата која треба да ја познава секој државен службеник

Ги истакна основните правила на функционирање на работното место, работното време, нормите на однесување



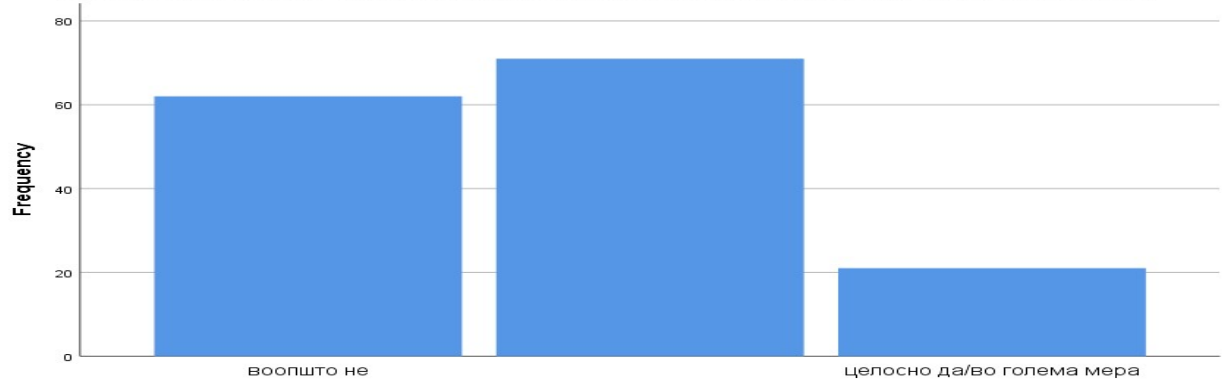
Ги истакна основните правила на функционирање на работното место, работното време, нормите на однесување

Ја презентираше организациската структура и култура во организацијата



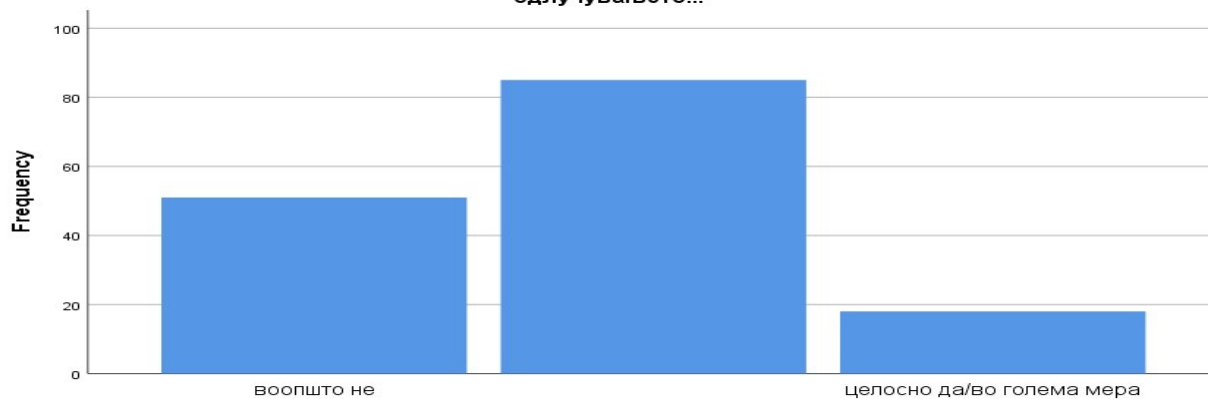
Ја презентираше организациската структура и култура во организацијата

Создава и ја чува организациската култура, како и професионалните односи на вработените

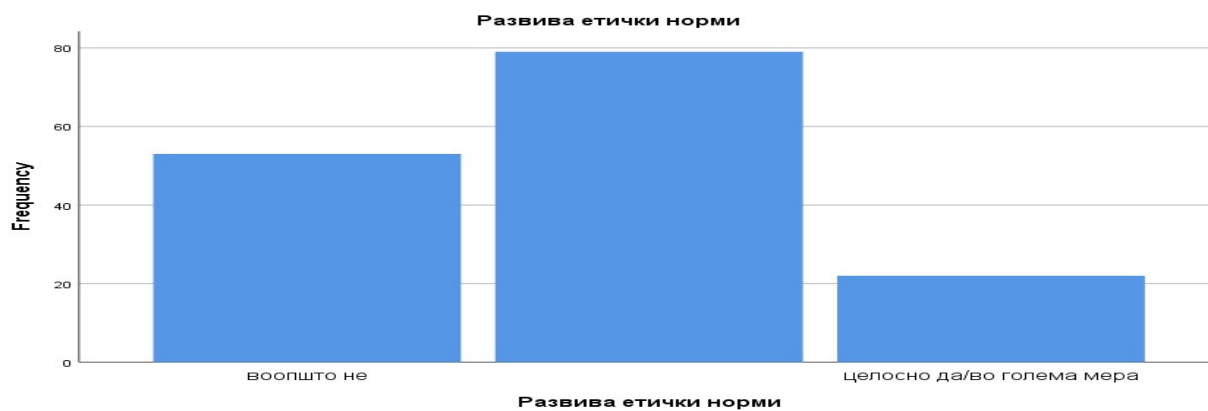


Создава и ја чува организациската култура, како и професионалните односи на вработените

Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето...

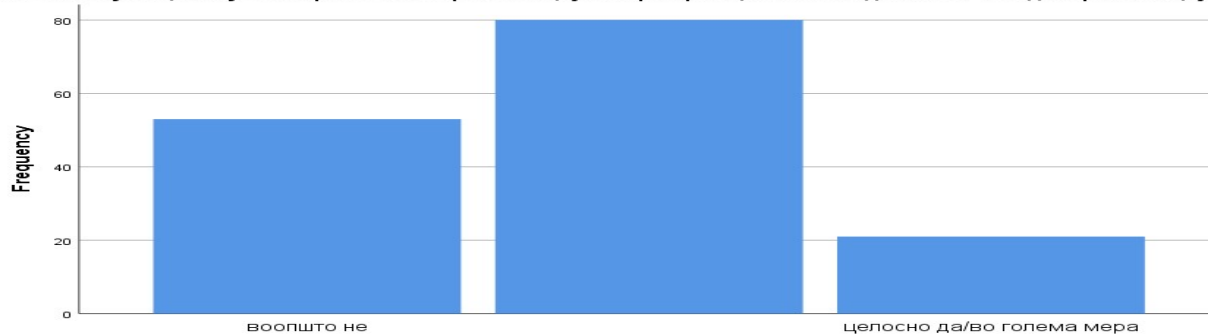


Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето...

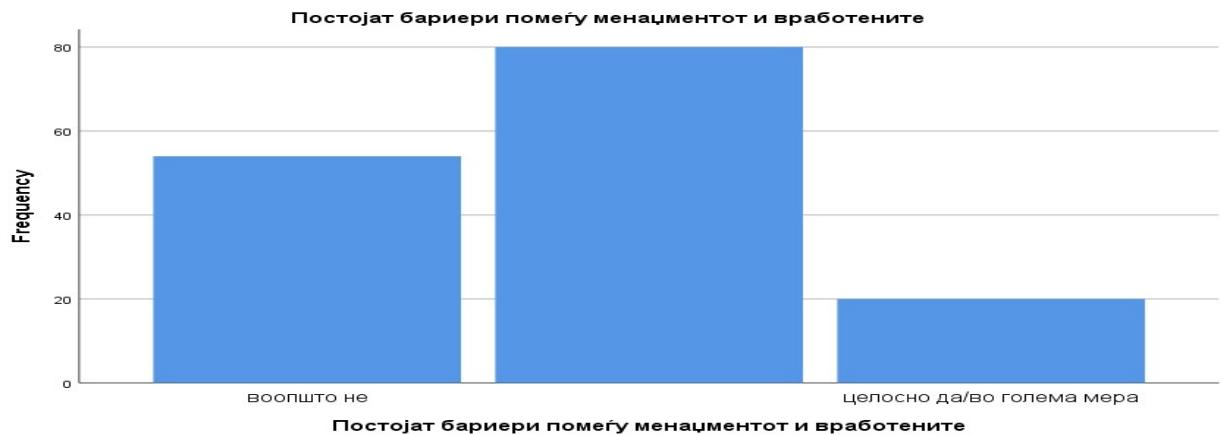
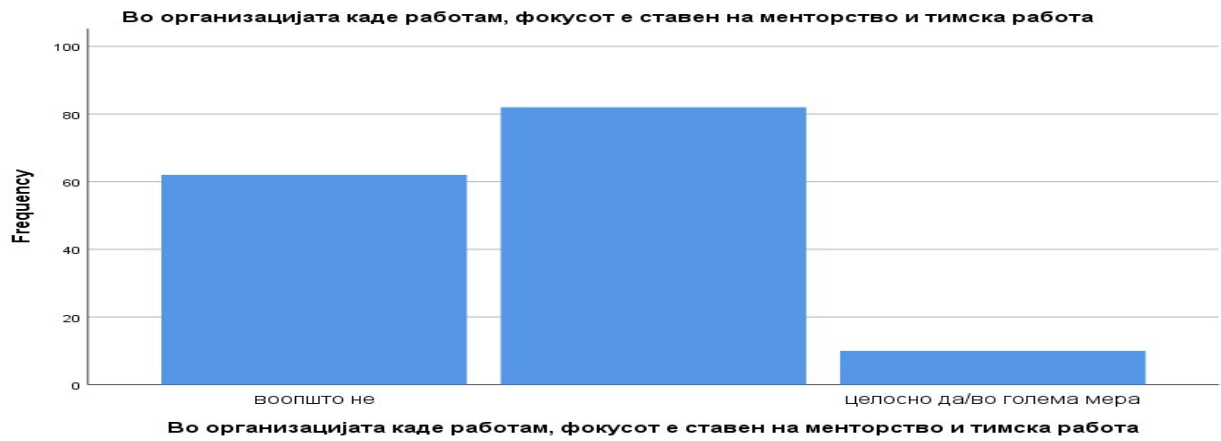


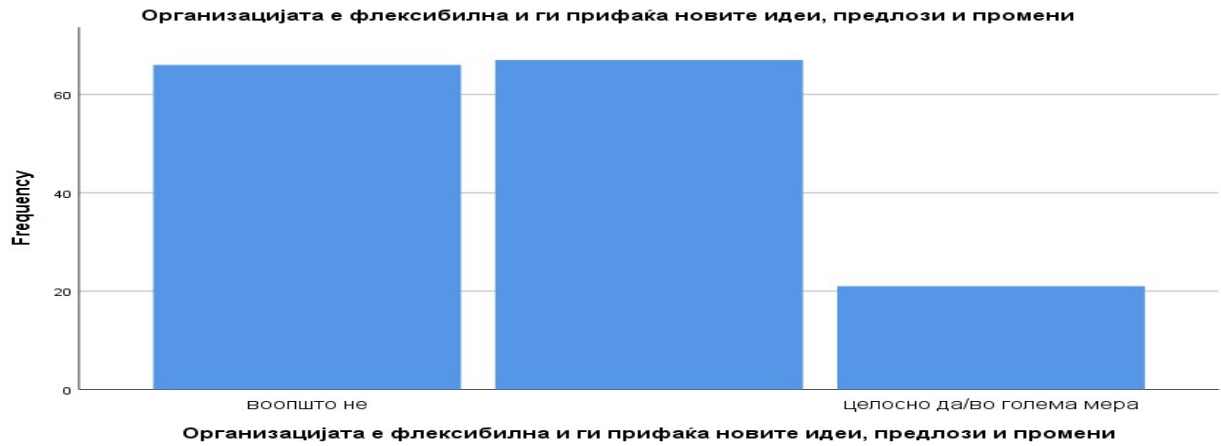
Развива етички норми

Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација

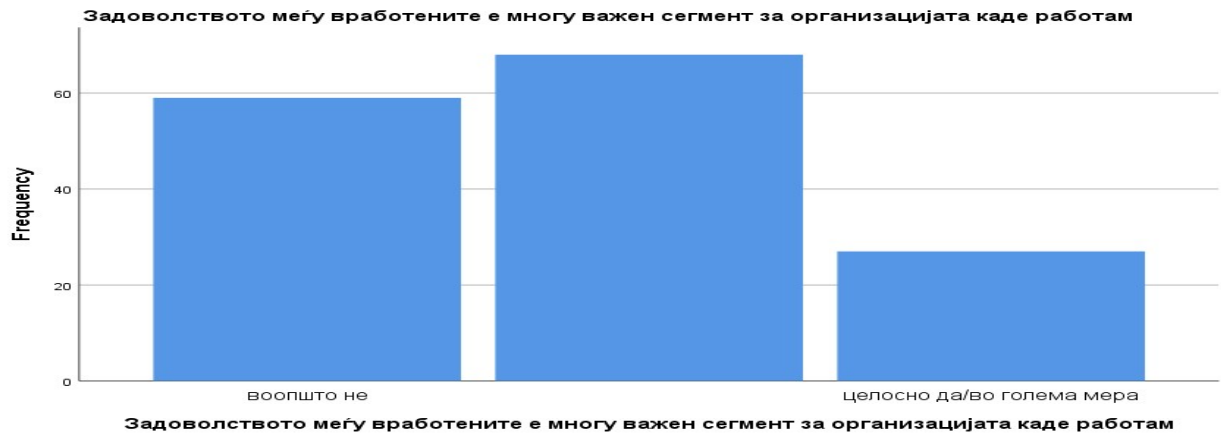


Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација

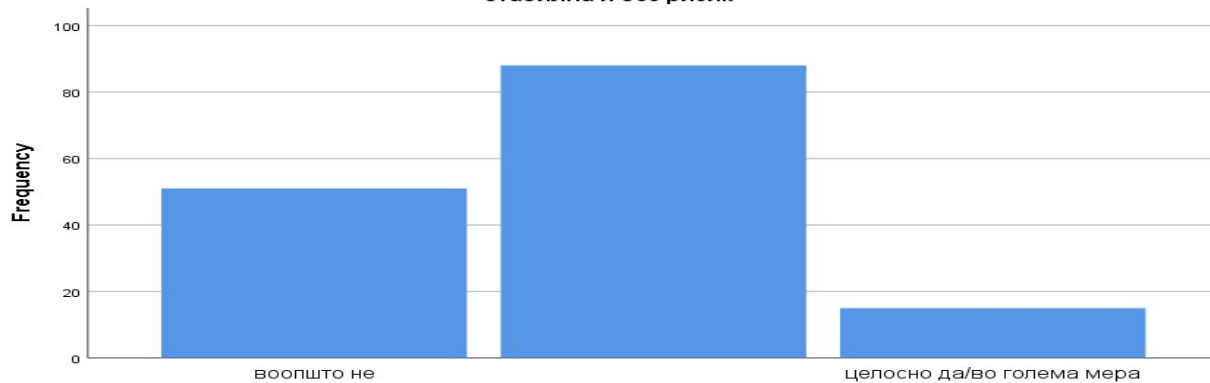






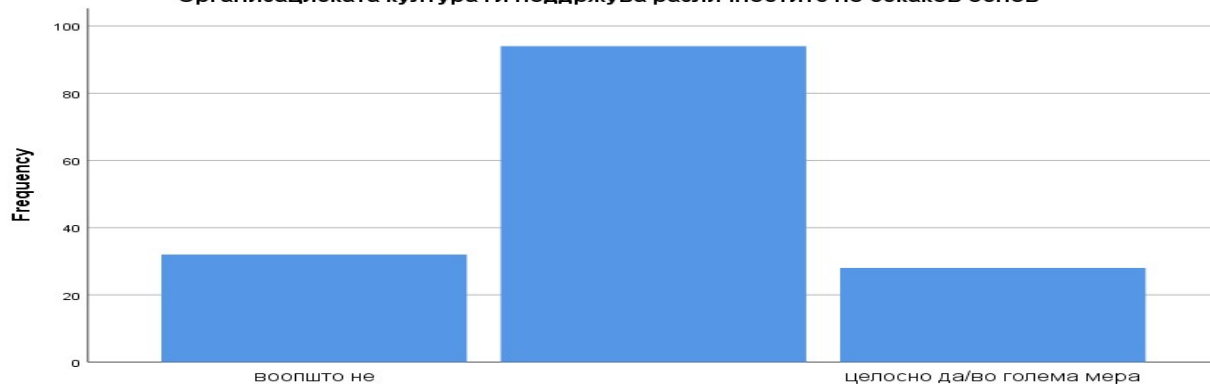


Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик



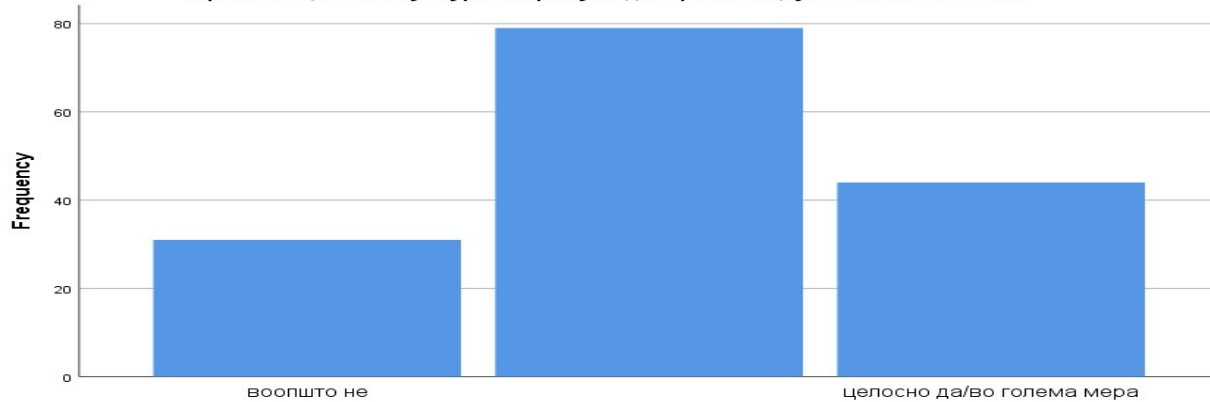
Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик

Организациската култура ги поддржува различностите по секаков основ



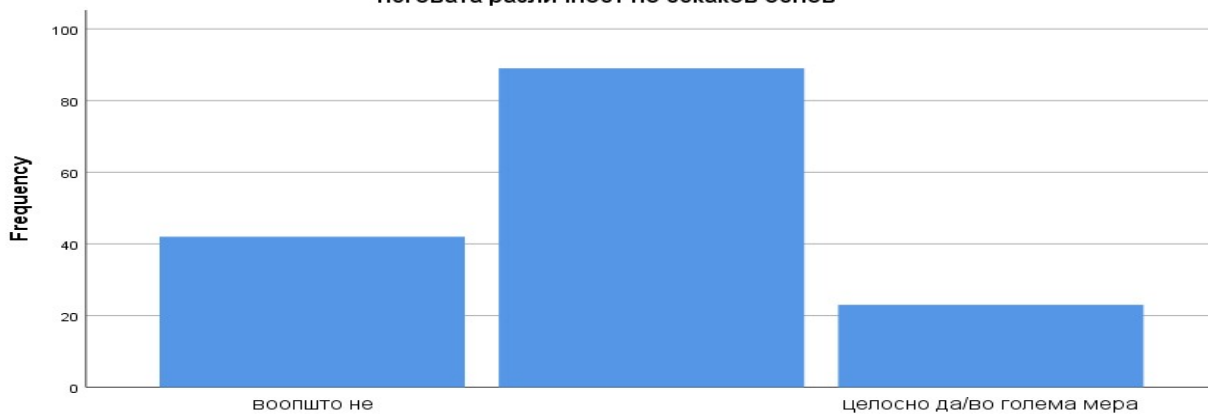
Организациската култура ги поддржува различностите по секаков основ

Организациската култура забранува дискриминација по секаков основ



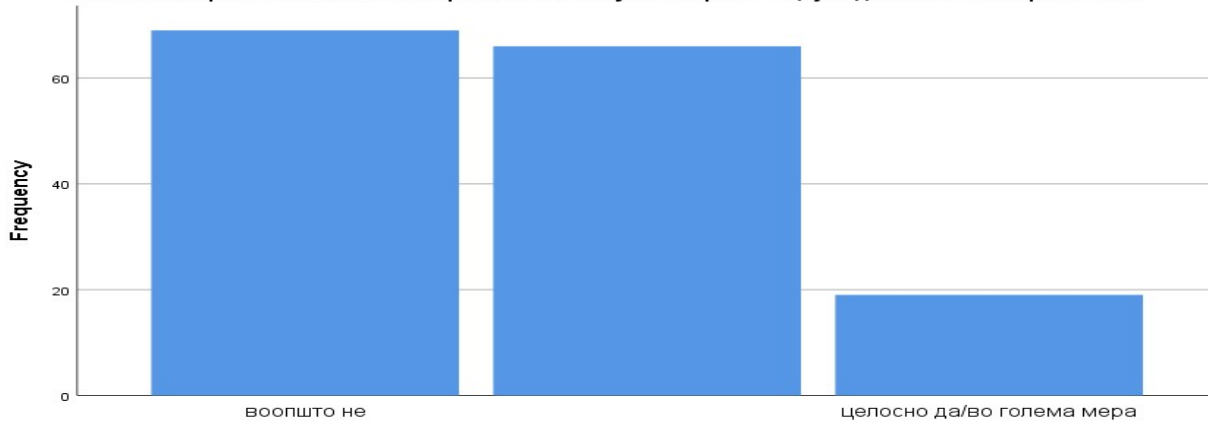
Организациската култура забранува дискриминација по секаков основ

Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ



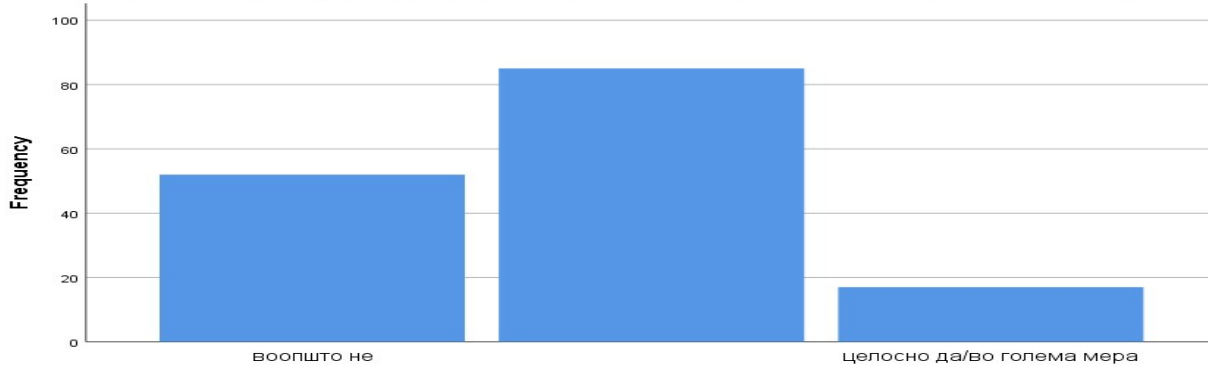
Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ

Познавам вработени кои имаат различна сексуална ориентација од останатите вработени



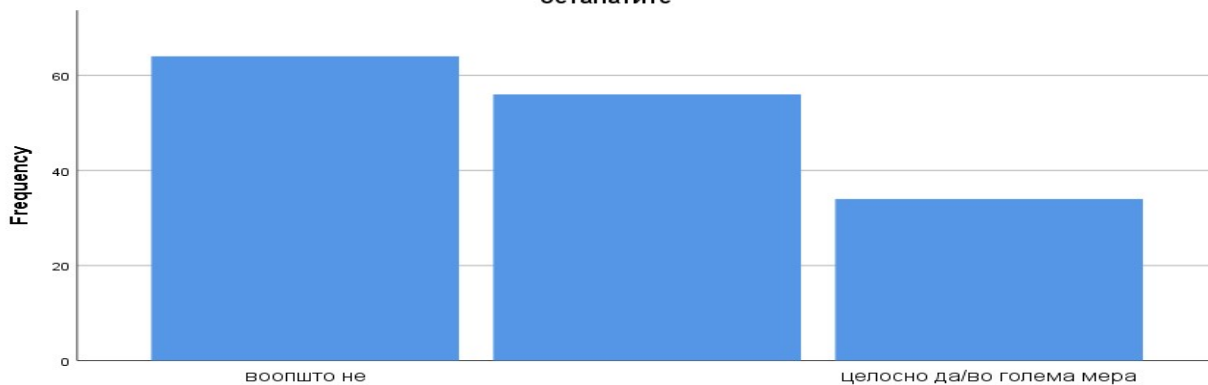
Познавам вработени кои имаат различна сексуална ориентација од останатите вработени

Постојат бариери помеѓу вработените кои имаат различна сексуална ориентација од другите



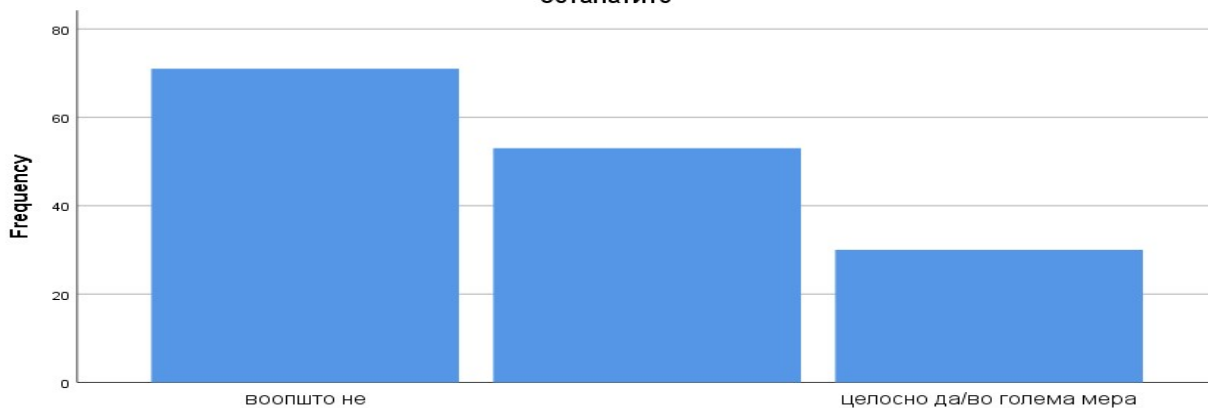
Постојат бариери помеѓу вработените кои имаат различна сексуална ориентација од другите

Ми пречи да работам во иста организација со колеги кои имаат различна сексуална ориентација од останатите



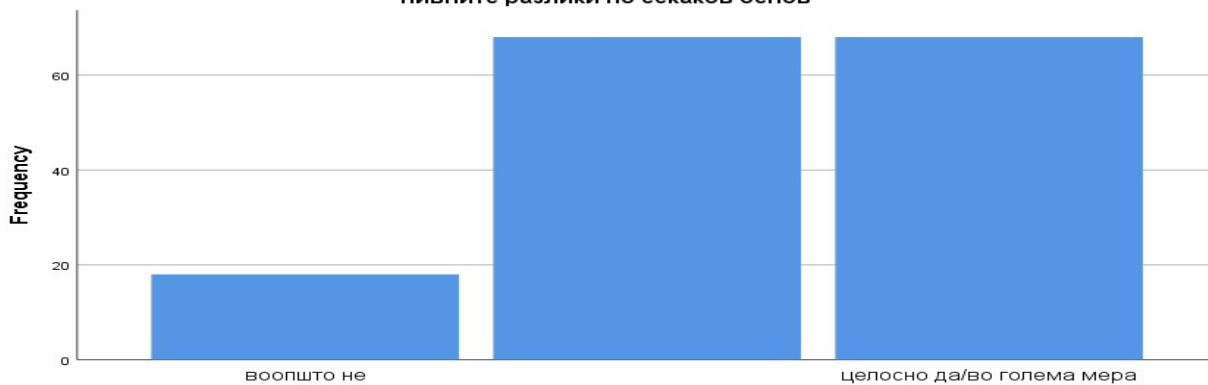
Ми пречи да работам во иста организација со колеги кои имаат различна сексуална ориентација од останатите

Ми пречи да работам во иста канцеларија со колеги кои имаат различна сексуална ориентација од останатите



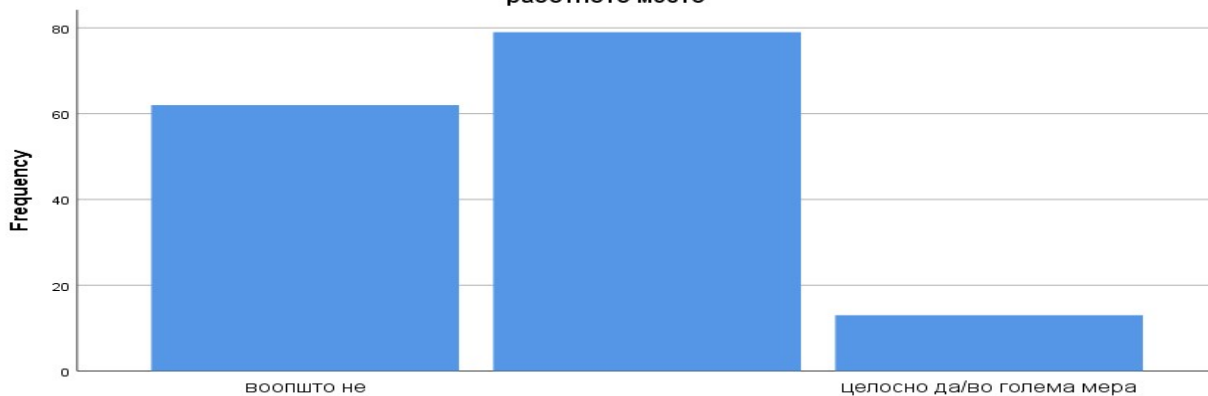
Ми пречи да работам во иста канцеларија со колеги кои имаат различна сексуална ориентација од останатите

Вработените можат подеднакво да придонесат кон успешноста на организацијата, без разлика на нивните разлики по секаков основ



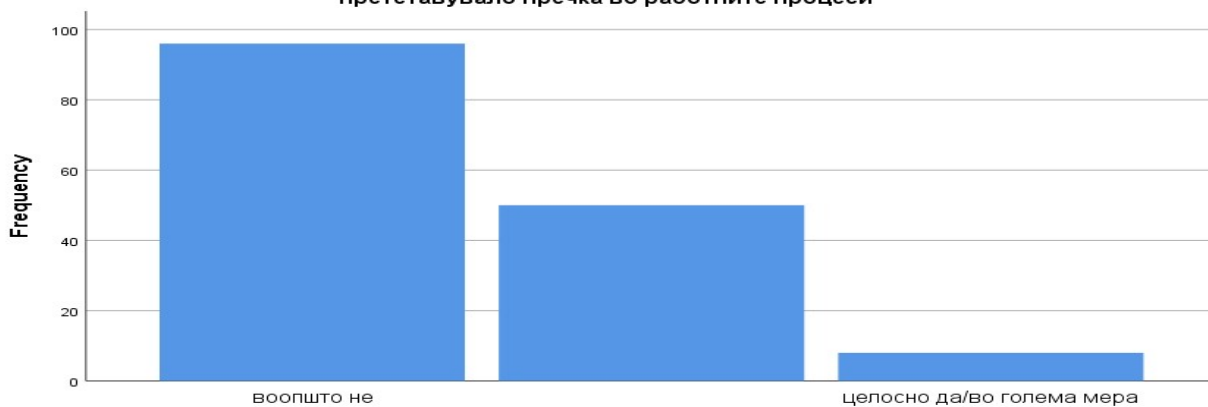
Вработените можат подеднакво да придонесат кон успешноста на организацијата, без разлика на нивните разлики по секаков основ

Сметам дека вработените кои имаат различна сексуална ориентација од другите, се дискриминирани на работното место



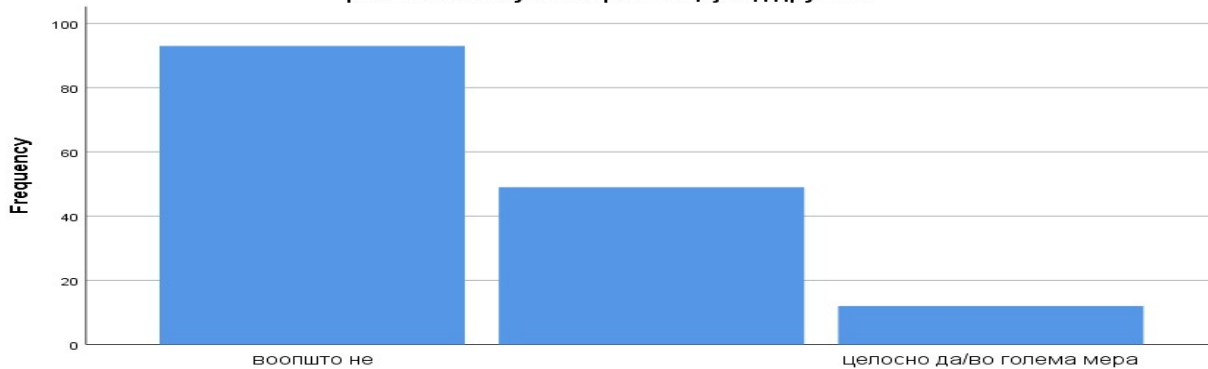
Сметам дека вработените кои имаат различна сексуална ориентација од другите, се дискриминирани на работното место

Доколку познавам/имам колеги кои имаат различна сексуална ориентација од другите, тоа би ми претставувало пречка во работните процеси



Доколку познавам/имам колеги кои имаат различна сексуална ориентација од другите, тоа би ми претставувало пречка во работните процеси

Ми пречи начинот на кој изгледаат, комуницираат и делуваат вработените за кои знам дека имаат различна сексуална ориентација од другите



Ми пречи начинот на кој изгледаат, комуницираат и делуваат вработените за кои знам дека имаат различна сексуална ориентација од другите

Прилог бр. 4, Метод на корелација, со цел докажување на основната хипотеза

CORRELATIONS

/VARIABLES=Менторство Соработка Бариери Флексибилност Ангажираност Ставови
Проф.развој

Конкуренција Разлики Задоволство Хиерархија Крута_структура Стабилност
with Различности Дискриминација

Кооп.раб.средина Секс.ориентација Бариери_секс.ориентација
Колеги_секс.ориентација_орган

Колеги_секс.ориентација_канц Придонесување Дикриминација_на_колеги
Пречки_во_работата

Изглед_комуник_однесување

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWI

Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец	Pearson Correlation	,351**	,324**	,475**	-,017)	-,023)	-,099)	-,156)	,063
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,832	,779	,223	,053	,438
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените	Pearson Correlation	,192*	,226**	,276**	,086	,098	,018	-,065)	,030
	Sig. (2-tailed)	,017	,005	,001	,287	,224	,829	,421	,712
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени	Pearson Correlation	,418**	,376**	,580**	-,022)	,012	-,070)	-,061)	,162*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,785	,887	,389	,452	,045
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво	Pearson Correlation	,179*	,228**	,240**	,055	-,021)	-,225)**	-,266)**	,096
	Sig. (2-tailed)	,026	,004	,003	,496	,792	,005	,001	,237
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови	Pearson Correlation	,492**	,436**	,543**	-,063)	-,021)	-,128)	-,116)	,152
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,440	,798	,114	,154	,060
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Постојат реални можности за професионален развој	Pearson Correlation	,376**	,277**	,494**	-,070)	,002	-,128)	-,134)	,027
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,385	,979	,114	,098	,741
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените	Pearson Correlation	,259**	,273**	,360**	-,016)	,092	-,128)	-,161)*	-,013)
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,841	,255	,113	,046	,876
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството	Pearson Correlation	,026	,101	-,118)	,092	,229**	,167*	,131	,123
	Sig. (2-tailed)	,754	,214	,146	,257	,004	,039	,107	,127
	N	154	154	154	154	154	154	154	154

Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за организацијата каде што работам	Pearson Correlation	,336**	,296**	,440**	-,005)	,111	-,014)	-,030)	,140
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,949	,170	,859	,714	,084
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура	Pearson Correlation	,343**	,422**	,261**	-,014)	,124	-,029)	-,062)	,136
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,861	,124	,723	,448	,092
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството	Pearson Correlation	,012	,049	-,102)	,093	,096	,240**	,236**	,172*
	Sig. (2-tailed)	,879	,546	,209	,251	,235	,003	,003	,033
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик	Pearson Correlation	,376**	,368**	,409**	-,120)	,014	-,137)	-,202)*	,027
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,140	,865	,089	,012	,743
	N	154	154	154	154	154	154	154	154

		Сметам дека вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите се дискриминирани на работното место	Доколку познавам/имам колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите, тоа би ми претставувало пречка во работните процеси	Ми пречи начинот на кој изгледаат, комуницираат и дејствуваат вработените за кои знам дека имаат различна сексуална ориентација од другите
Во организацијата каде што работам	Pearson Correlation	-,203)*	-,124)	-,109)
фокусот е ставен на менторство и	Sig. (2-tailed)	,012	,125	,179

тимска работа	N	154	154	154
Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец	Pearson Correlation	-,193*	-,047)	-,113)
	Sig. (2-tailed)	,016	,564	,164
	N	154	154	154
Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените	Pearson Correlation	,067	,076	,079
	Sig. (2-tailed)	,412	,346	,327
	N	154	154	154
Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени	Pearson Correlation	-,186*	,052	-,142)
	Sig. (2-tailed)	,021	,521	,078
	N	154	154	154
Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво	Pearson Correlation	-,050)	,045	,071
	Sig. (2-tailed)	,537	,583	,380
	N	154	154	154
Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови	Pearson Correlation	-,112)	,043	-,040)
	Sig. (2-tailed)	,165	,595	,623
	N	154	154	154
Постојат реални можности за професионален развој	Pearson Correlation	-,135)	,087	-,017)
	Sig. (2-tailed)	,094	,283	,834
	N	154	154	154
Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените	Pearson Correlation	-,107)	,076	-,009)
	Sig. (2-tailed)	,188	,348	,908
	N	154	154	154
Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството	Pearson Correlation	,071	,082	,132
	Sig. (2-tailed)	,381	,310	,103
	N	154	154	154
Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за организацијата	Pearson Correlation	-,134)	,011	-,111)
	Sig. (2-tailed)	,098	,893	,169

каде што работам	N	154	154	154
Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура	Pearson Correlation	,117	,114	,207*
	Sig. (2-tailed)	,148	,159	,010
	N	154	154	154
Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството	Pearson Correlation	,042	-,048)	,034
	Sig. (2-tailed)	,603	,554	,672
	N	154	154	154
Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик	Pearson Correlation	-,042)	,116	,051
	Sig. (2-tailed)	,605	,153	,529
	N	154	154	154

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Прилог бр. 5, Метод на корелација, со цел докажување на втората помошна хипотеза

```
GET
  FILE='D:\Sandra\Istrazhuvanje\Stat obrabotka.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Менторство Соработка Бариери Флексибилност Ангажираност Ставови Проф.развој
  Конкуренција Разлики Задоволство Хиерархија Крута_структура Стабилност with Визија Легислатива Правила
  Орган.структура Орг.култура Норми Етички_норми Еднаквост_недискриминација
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
```

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Syntax	<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=Менторство Соработка Бариери Флексибилност Ангажираност Ставови Проф.развој Конкуренција Разлики Задоволство Хиерархија Крута_структура Стабилност with Визија Легислатива Правила Орган.структура Орг.култура Норми Етички_норми Еднаквост_недискриминација</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
--------	--

Correlations

		Раков. на сектор ЧП ме запозна со визијата за развој на организацијата, како и мисијата, целите и задачите на организацијата	Ја посочи легислативат а што треба да ја познава секој државен службеник	Ги истакна основните правила на функционирањ е на работното место, работното време, нормите на однесување	Ја презентира организациск ата структура и култура во организациск ата	Создава и ја чува организациск ата култура, како и професионал ните односи на вработените	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањет о...	Развива етички норми	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминац ија
Во организацијата каде што работам фокусот е ставен на менторство и тимска работа	Pearson Correlation	,292**	,235**	,226**	,308**	,370**	,376**	,352**	,416**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,005	,000	,000	,000	,000	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Владее високо кооперативна работна	Pearson Correlation	,234**	,280**	,375**	,358**	,452**	,456**	,445**	,520**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

околина каде што се цени секој поединец	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените	Pearson Correlation	,237**	,224**	,175*	,260**	,230**	,323**	,269**	,298**
	Sig. (2-tailed)	,003	,005	,030	,001	,004	,000	,001	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени	Pearson Correlation	,342**	,307**	,297**	,430**	,411**	,538**	,504**	,505**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво	Pearson Correlation	,131	,307**	,272**	,281**	,390**	,391**	,363**	,471**
	Sig. (2-tailed)	,106	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови	Pearson Correlation	,243**	,297**	,306**	,373**	,479**	,425**	,426**	,457**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Постојат реални можности за професионален развој	Pearson Correlation	,164*	,267**	,365**	,371**	,421**	,409**	,445**	,429**
	Sig. (2-tailed)	,042	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените	Pearson Correlation	,303**	,343**	,427**	,403**	,395**	,415**	,405**	,389**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството	Pearson Correlation	,012	,031	-,006)	-,091)	-,067)	-,046)	-,026)	-,072)
	Sig. (2-tailed)	,885	,699	,938	,262	,408	,571	,745	,374
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Задоволството меѓу вработените е многу	Pearson Correlation	,263**	,315**	,368**	,351**	,416**	,387**	,400**	,484**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

важен сегмент за организацијата каде што работам	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура	Pearson Correlation	,176*	,371**	,238**	,224**	,231**	,254**	,258**	,244**
	Sig. (2-tailed)	,029	,000	,003	,005	,004	,001	,001	,002
Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството	N	154	154	154	154	154	154	154	154
	Pearson Correlation	-,092)	-,065)	-,117)	-,195)*	-,219)**	-,201)*	-,105)	-,135)
	Sig. (2-tailed)	,258	,420	,148	,015	,006	,012	,196	,095
Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик	N	154	154	154	154	154	154	154	154
	Pearson Correlation	,325**	,384**	,290**	,424**	,426**	,440**	,441**	,474**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Прилог бр. 6, Метод на корелација, со цел докажување на третата помошна хипотеза

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Менторство Соработка Бариери Флексибилност Ангажираност Ставови Проф.развој
Конкуренција Разлики Задоволство Хиерархија Крута_структура Стабилност with Различности Дискриминација
Кооп.раб.средина Секс.ориентација Бариери_секс.ориентација Колеги_секс.ориентација_орган
Колеги_секс.ориентација_канц Придонесување Дикриминација_на_колеги Пречки_во_работата
Изглед_комуник_однесување
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

```

/MISSING=PAIRWI

Correlations

Notes

Syntax	<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=Менторство Соработка Бариери Флексибилност Ангажираност Ставови Проф.развој Конкуренција Разлики Задоволство Хиерархија Крута_структура Стабилност with Различности Дискриминација Кооп.раб.средина Секс.ориентација Бариери_секс.ориентација Колеги_секс.ориентација_орган Колеги_секс.ориентација_канц Придонесување Дикриминација_на_колеги Пречки_во_работата Изглед_комуник_однесување</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
--------	---

Correlations

		Организа циската култура ги поддржув а различно стите по секаков основ	Организа циската култура забранув а дискрими нација по секаков основ	Во организацијата владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец и неговата различност по секаков основ	Познавам вработени што имаат различна сексуална ориентација од другите вработени	Постојат бариери помеѓу вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите	Ми пречи да работам во иста организациј а со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите	Ми пречи да работам во иста канцеларија со колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите	Вработените можат еднакво да придонесат кон успешноста на организацијата, без разлика на нивните разлики по секаков основ
Во организацијата каде што работам фокусот е	Pearson Correlation	,397**	,353**	,438**	-,094)	,055	-,185)*	-,198)*	,128
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,246	,497	,021	,014	,114

ставен на менторство и тимска работа	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец	Pearson Correlation	,351**	,324**	,475**	-,017)	-,023)	-,099)	-,156)	,063
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,832	,779	,223	,053	,438
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените	Pearson Correlation	,192*	,226**	,276**	,086	,098	,018	-,065)	,030
	Sig. (2-tailed)	,017	,005	,001	,287	,224	,829	,421	,712
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени	Pearson Correlation	,418**	,376**	,580**	-,022)	,012	-,070)	-,061)	,162*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,785	,887	,389	,452	,045
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво	Pearson Correlation	,179*	,228**	,240**	,055	-,021)	-,225)**	-,266)**	,096
	Sig. (2-tailed)	,026	,004	,003	,496	,792	,005	,001	,237
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови	Pearson Correlation	,492**	,436**	,543**	-,063)	-,021)	-,128)	-,116)	,152
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,440	,798	,114	,154	,060
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Постојат реални можности за професионален развој	Pearson Correlation	,376**	,277**	,494**	-,070)	,002	-,128)	-,134)	,027
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,385	,979	,114	,098	,741
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Организацијата поттикнува конкуренција помеѓу вработените	Pearson Correlation	,259**	,273**	,360**	-,016)	,092	-,128)	-,161)*	-,013)
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,841	,255	,113	,046	,876
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Постојат големи разлики	Pearson Correlation	,026	,101	-,118)	,092	,229**	,167*	,131	,123

меѓу вработените и раководството	Sig. (2-tailed)	,754	,214	,146	,257	,004	,039	,107	,127
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за организацијата каде работам	Pearson Correlation	,336**	,296**	,440**	-,005)	,111	-,014)	-,030)	,140
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,949	,170	,859	,714	,084
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
	Pearson Correlation	,343**	,422**	,261**	-,014)	,124	-,029)	-,062)	,136
Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,861	,124	,723	,448	,092
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството	Pearson Correlation	,012	,049	-,102)	,093	,096	,240**	,236**	,172*
	Sig. (2-tailed)	,879	,546	,209	,251	,235	,003	,003	,033
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
	Pearson Correlation	,376**	,368**	,409**	-,120)	,014	-,137)	-,202)*	,027
Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,140	,865	,089	,012	,743
	N	154	154	154	154	154	154	154	154

Сметам дека вработените што имаат различна сексуална ориентација од другите се дискриминирани на работното место

Доколку познавам/имаам колеги што имаат различна сексуална ориентација од другите, тоа би ми претставувало пречка во работните процеси

Ми пречи начинот на кој изгледаат, комуницираат и дејствуваат вработените за кои знам дека имаат различна сексуална ориентација од другите

Во организацијата каде што работам фокусот е ставен на менторство и тимска работа	Pearson Correlation	-,203*	-,124)	-,109)
	Sig. (2-tailed)	,012	,125	,179
	N	154	154	154
Владее високо кооперативна работна околина каде што се цени секој поединец	Pearson Correlation	-,193*	-,047)	-,113)
	Sig. (2-tailed)	,016	,564	,164
	N	154	154	154
Постојат бариери помеѓу менаџментот и вработените	Pearson Correlation	,067	,076)	,079)
	Sig. (2-tailed)	,412	,346	,327
	N	154	154	154
Организацијата е флексибилна и ги прифаќа новите идеи, предлози и промени	Pearson Correlation	-,186*	,052)	-,142)
	Sig. (2-tailed)	,021	,521	,078
	N	154	154	154
Ангажираноста на вработените е на многу високо ниво	Pearson Correlation	-,050)	,045)	,071)
	Sig. (2-tailed)	,537	,583	,380
	N	154	154	154
Вработените се охрабруваат да ги изнесуваат своите ставови	Pearson Correlation	-,112)	,043)	-,040)
	Sig. (2-tailed)	,165	,595	,623
	N	154	154	154
Постојат реални можности за професионален развој	Pearson Correlation	-,135)	,087)	-,017)
	Sig. (2-tailed)	,094	,283	,834
	N	154	154	154
Организацијата поттикнува конкурентност помеѓу вработените	Pearson Correlation	-,107)	,076)	-,009)
	Sig. (2-tailed)	,188	,348	,908
	N	154	154	154
Постојат големи разлики меѓу вработените и раководството	Pearson Correlation	,071)	,082)	,132)
	Sig. (2-tailed)	,381	,310	,103
	N	154	154	154

Задоволството меѓу вработените е многу важен сегмент за организацијата каде што работам	Pearson Correlation	-,134)	,011	-,111)
	Sig. (2-tailed)	,098	,893	,169
	N	154	154	154
Во организацијата каде што работам владее хиерархиска култура	Pearson Correlation	,117	,114	,207*
	Sig. (2-tailed)	,148	,159	,010
	N	154	154	154
Внатрешната крута структура ги одделува вработените од раководството	Pearson Correlation	,042	-,048)	,034
	Sig. (2-tailed)	,603	,554	,672
	N	154	154	154
Хиерархиската организација има добро утврден начин на извршување на работите и поради тоа таа е стабилна и без ризик	Pearson Correlation	-,042)	,116	,051
	Sig. (2-tailed)	,605	,153	,529
	N	154	154	154

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).