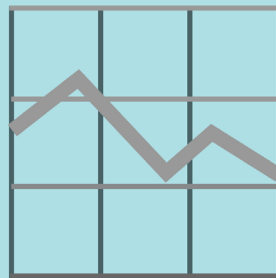


**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” - ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2019
YEARBOOK
2019**



ГОДИНА 11

VOLUME XVIII

**GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS**

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2019**

**YEARBOOK
2019**

ГОДИНА 11

VOLUME XVIII

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева-Ѓудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски	Prof. Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц. д-р Златко Бежовски	Zlatko Bezovski, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
---------------------------------------	--

Јазично уредување Language editor

Вангелија Цавкова	Vangelija Cavkova
-------------------	-------------------

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров	Slave Dimitrov
----------------	----------------

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ 10-А	Krste Misirkov 10-A.,
п.фах 201, 2000 Штип,	PO box 201 2000 Stip,
Република Северна Македонија	Republic of North Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

- 7** Ацо Новески, Проф. д-р Трајко Мицески
ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАџЕРСКОТО ДЕЛЕГИРАЊЕ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА УСПЕШНИ
БИЗНИС ПРАКТИКИ ВО ТРГОВИЈАТА И СЕРВИСИРАЊЕТО НА АВТОМОБИЛИ
- 27** Александра Јанчева, Катерина Боковска
КОНЕЧЕН РЕВИЗОРСКИ ИЗВЕШТАЈ
- 39** Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски, д-р Костадинка Панова, Проф. д-р Благица Колева
АНАЛИЗА НА ГЛОБАЛНИТЕ ТРГОВСКИ ТЕКОВИ ЗА ВРЕМЕНСКИОТ
ПЕРИОД 2008-2018 ГОДИНА
- 47** Ивана Нацева, Проф. д-р Трајко Мицески
БИЗНИС ПЛАНОТ КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВИВАЊЕ НА УСПЕШЕН БИЗНИС
- 65** Јулија Нанова, Проф. д-р Јанка Димитрова
КАКО ДО ДОСТАТЕН И СООДВЕТЕН РЕВИЗОРСКИ ДОКАЗ?
- 79** д-р Костадинка Панова, Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски,
доц. д-р Влатко Пачешкоски
АНАЛИЗА НА ТРГОВСКИТЕ РЕЛАЦИИ МЕЃУ ЕВРОПСКАТА УНИЈА И РУСИЈА
- 85** Моника Алексовска, Проф. д-р Трајко Мицески
КРЕИРАЊЕ НА КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ НА ЛИДЕРОТ СО ПРЕФЕРИРАЊЕ НА
МЕНАџМЕНТОТ НА ЛИЧНИОТ РАЗВОЈ И ОДНЕСУВАЊЕ
- 103** Марија Арапова, Проф. д-р Јанка Димитрова
ПОТРЕБАТА ОД ИТ ЕКСПЕРТ ПРИ СПРОВЕДУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА РЕВИЗИЈА НА
ФИНАНСКИТЕ ИЗВЕШТАИ
- 115** Стефан Мицев, Проф. д-р Трајко Мицески
УЛОГАТА НА МЕНАџЕРОТ ВО ПОДИГНУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА МЕНАџМЕНТОТ
СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА КРЕИРАЊЕ НА ПРАВИЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА
ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРОДАЖБАТА
- 127** Стефанија Трајчева, Проф. д-р Трајко Мицески
ПРАВИЛНОТО ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕ
НА ИМИѢТО НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА
- 153** Валентина Зафироска, Проф. д-р Трајко Мицески
УЛОГАТА НА МЕНАџМЕНТОТ ВРЗ МОТИВИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО
ОБРАЗОВАНИЕТО
- 175** Проф. д-р Весна Георгиева Свртинов, Проф. д-р Јанка Димитрова,
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски, Проф. д-р Круме Николовски
ФАКТОРИ КОИ ВИЈААТ НА БРУТО ДОМАШНИОТ ПРОИЗВОД ВО РЕПУБЛИКА
СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
- 185** Проф. д-р Весна Георгиева Свртинов, Проф. д-р Оливера Георгиева-Трајковска,
Проф. д-р Благица Колева, Доц. д-р Влатко Пачешковски
ДЕТЕРМИНАНТИ НА ЛИКВИДНОСТА НА КОМЕРЦИЈАЛНИТЕ БАНКИ ВО
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

**ПРАВИЛНОТО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА
ИМИЦОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

Стефанија Трајчева¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajceva_s@yahoo.com

Проф. Трајко Мицески²

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Успехот на секоја организација зависи не само од менаџментот и менаџментот на човечките ресурси, туку и од организациското однесување на вработените во организацијата.

Организациското однесување се фокусира кон проучување на однесувањето на луѓето во организацијата и надвор од неа при нејзиното претставување, преку контактите со другите организации, клиентите (добавувачите и купувачите), медиумите, саемите, симпозиумите, презентациите итн., потоа на проучување на основните фактори кои влијаат на организацијата и однесувањето и методите кои можат да се користат како би се влијаело на однесувањето во организациите.

Целта на проучувањето на организациското однесување е правилно да се разбере, предвидува, обликува и влијае врз однесувањето на луѓето во организациите и надвор од нив, заради подигнување на нивото на организациските перформанси и задоволства на самите членови на организацијата.

Тоа што го прави убаво, а истовремено предизвикува поголема тежина при проучувањето на организациското однесување е што однесувањето на луѓето не секогаш е можно во потполност да се разбере, ни да се предвиди, а посебно да се контролира.

Со цел да се придонесе за поцелосно согледување на проблемот и воспоставување на хармонија во соработката, усовршување и оспособување, на вработените, при изложувањето на материјата се дадени и образложени основните поими на организациското однесување, културата и климата и последиците од нивното непознавање.

Клучни зборови: организација, однесување, човечки ресурси, култура, лидер, мотивација, имиџ.

Proper organizational behavior as a factor in raising the image of the organization

Stefanija Trajceva¹

¹ Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
trajceva_s@yahoo.com

Prof. Trajko Micevski²

² Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

The success of any organization depends not only on the management and human resources management, but also on the organizational behavior of the employees in the organization.

Organizational Behavior focuses on studying the behavior of people in and outside the organization when presenting it, through contacts with other organizations, customers (suppliers and customers), the media, symposiums, presentations, etc. then studying the underlying factors that

influence the organization and behavior and the methods that can be used to influence the behavior in organizations.

The purpose of studying organizational behavior is to properly understand, predict, shape and influence the behavior of people in and outside the organization, in order to raise the level of organizational performance and satisfaction of the members of the organization.

What makes it nice, while at the same time giving greater weight to studying organizational behavior, is that people's behavior may not always be fully understood, anticipated, or controlled.

In order to contribute to a more complete understanding of the problem and to establish harmony in the cooperation, improvement and training of the employees, the basic concepts of organizational behavior, culture and climate and the consequences of their ignorance are given and elaborated.

Key words: organization, behavior, human resources, culture, leader, motivation, image.

Вовед

Организациското однесување како научна дисциплина е насочено кон истражување на однесувањето на луѓето - вработени во и надвор од организацијата, да ги предвиди и во одредена мерка колку тоа е можно да влијае врз однесувањето на вработените со цел да се подобрат перформансите на организацијата и да се зголеми нивното задоволство.

Разбирањето на ова е важно затоа што директно се одразува на успешноста на работењето во денешното комплексно и турбулентно окружување. Истражувањето на организациското однесување дава насоки на менаџерите и вработените како да ги разберат и оценат различните фактори и однесувања во организацијата, а со цел да се изнајдат вистинските одлуки за подобро мотивирање и координирање на вработените во остварувањето на целите на организацијата и подигнување на нејзиниот имиџ.

Правилното организациско однесување придонесува за опфатно донесување на одлуките преку поцелосно осознавање на концепциите, теориите и техниките за подобро управување со однесувањето во организацијата. Ова е разбирливо ако се има предвид дека чувството и интуицијата во многу ситуации може да бидат погрешни, односно да не се има претстава за вистинските мотиви за однесувањето на луѓето, а со тоа и одлуките да бидат погрешни.

Затоа, организациското однесување не треба да се сфати само како збир на различни теории и модели на однесување, туку тоа треба да се дефинира и како практично дејствување врз етички принципите, сè со цел да се влијае на подобро остварување на целите на организацијата и подигнување на нејзиниот имиџ. Тоа нуди можности за подобро разбирање на комплексноста на организацијата, дилемите и ситуациите со кои се соочуваат вработените, како и нивно залагање за подигнување на имиџот на организацијата.

Дефинирање, предмет и цел на организациското однесување

Пред да се дефинира организациското однесување потребно е да се истакне дека тоа е еден вид кованица од зборовите, организација и однесување.

Всушност, под организација се подразбира здружување на луѓе кои работат заедно во насока на остварување на поставените цели. Значи, луѓето се здружуваат во организации за да ги остварат своите интереси и цели. Притоа, организацијата се јавува како социјален систем преку кој луѓето се обидуваат да ги решат комплексните

проблеми. Таа се јавува како отворен систем кој е тесно поврзан со окружувањето и има трансакции со голем број други системи.

Во организацијата луѓето извршуваат голем број активности (работни задачи), ги остваруваат своите интереси, работат со други луѓе, се обидуваат да влијаат на другите во организацијата, се соочуваат со стрес и фрустрации на работното место, донесуваат одлуки и извршуваат други активности, при што постојано стапуваат во комуникативни односи. Тоа однесување во работната организација и надвор од неа, и е во и за интересот на организацијата, се нарекува организациско однесување.

Организациското однесување е научна област која го истражува однесувањето на луѓето на работа, односно во организацијата и надвор од организацијата при застапување на истата. Со него се анализираат концепциите за однесувањето на луѓето, пред сè во работната средина, а исто така и надвор од неа особено при нејзиното претставување, со цел да се осознае човечката природа и однесување, а со тоа да се овозможи предвидување на однесувањето и негово менување во насока на остварување на целите на организацијата.

Предмет на истражување на организациското однесување е анализа и разбирање на однесувањето на поединецот, групите и организацијата како целина.

Целта на истражувањето е да се разбере денешното комплексно работење, а со тоа да се подобри поединечниот и вкупен ефект од работењето со едновремено зголемување на задоволството на вработените. Организациското однесување треба да помогне: во објаснувањето на однесувањето на поединците и групите, во предвидувањето на идното однесување, како и за контрола и управување со однесувањето на вработените.

За да одговори на поставената цел, организациското однесување го анализира однесувањето во организацијата од три аспекти:

1. Анализа на однесувањето на поединецот на работното место (индивидуална ефективност);
2. Анализа на меѓусебното однесување на поединците во групата (групна ефективност) и
3. Анализа на однесувањето меѓу групите во организацијата (организациска ефективност).

Организациското однесување треба да им помогне на менаџерите во градење на стратегија за обликување на организациско однесување кое ќе води кон остварување на поставените цели на менаџментот. Имено, менаџерот е човек кој со помош на другите во организацијата ги остварува поставените цели. Притоа, тој мора да го разбере однесувањето во организацијата за да може да обезбеди соодветно извршување на работата. Менаџерот треба да разбере зошто моралот во организацијата е опаднат, зошто жалбите на работното место се зголемиле, зошто продуктивноста е намалена, како да се подобрат меѓусебните односи и сл.

Анализата на организациското однесување тргнува од човекот како активен фактор кој во организацијата влегува со определени лични карактеристики и искуство. Тој во дадена ситуација (окружување на организацијата) се однесува на определен начин, со што придонесува, односно не придонесува за остварување на поставените цели.

Може да се рече дека, организациското однесување е функција од личните карактеристики на поединците и окружувањето во која се наоѓаат поединците во организацијата.

Тоа значи дека однесувањето може да се менува или со менување на поединците или со менување на окружувањето.

Организациското однесување го изучува индивидуалното однесување и групната динамика во организациските поставки¹.

Фокусот е ставен на безвременски теми како што се мотивацијата, тимската работа, комуникацијата, организациската култура и слични заемно поврзани теми.

Користејќи ги теориите, истражувањата и самата наука за организациското однесување која се развива во последните дваесетина години, се даваат можности да се даде осврт за тоа како да се создаде една организација која ќе напредува, ќе расте во духот на продуктивни и задоволни работници. Никој не може да ја предвиди иднината, но секој може да помогне во нејзино креирање. Од одредените неуспеси може да се научи како да се дојде до обновување, унапредување и успех доколку некој сака да учи и да вложува напор. Во тој контекст, добро е да се истакнат некои примери од секојдневието кои даваат поглед на влијанието на организациското однесување.

Значајноста на организациското однесување за најголем дел од луѓето е голема, бидејќи се дел од организациите, работат и се едуцираат во нив. Вработените се поврзуваат со организациите, прифаќаат одредени улоги или идентитети. На пример, можат да бидат во улога на вработени, клиенти, добавувачи, конкуренти, инвеститори, сопственици како и во други улоги.

Изучувањето на организациското однесување ги класифицира факторите врз кои менаџерите влијаат. За да се вреднува организациското однесување, потребно е да се изолираат важни аспекти од менаџерската работа и да се понудат специфични перспективи на страната на човекот во менаџментот: луѓето како дел од организацијата, луѓето како ресурси и луѓето како луѓе.

Најуспешните компании преферираат беспрекорна репутација на почитување и признавање на вработените кои работат за нив. Јасно е дека разбирањето на организациското однесување има улога во менаџерската работа во организацијата.

За тоа што претставува организациското однесување постојат повеќе дефиниции²:

„Организациското однесување значи изучување на однесувањето на вработените, групите во организацијата и самата организацијата и како ги постигнува зацртаните цели“³;

„Организациското однесување е сет од менаџмент активности создадени за разбирање, предвидување и влијание врз индивидуалното однесување во организацијата“⁴;

„Организациското однесување е изучување на организациските компоненти и како тие влијаат на однесувањето на луѓето и на нивните организациски перформанси“⁵;

„Организациското однесување е директно поврзано со разбирањето, предвидувањето и контролата на човековото однесување во организацијата“⁶.

¹Dutt, R. (2009), *Organisational behavior for MBA*, Krishna Prakashan Media, India, p. 3.

² Повеќе кај: ² Dutt R. (2009), *Organisational behavior for MBA*, Krishna Prakashan Media, India, p. 3.

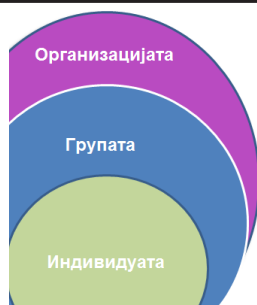
³H. Randolph Bobbitt Jr. & Orlando C. Behling, преземено на 20.08.2019.

<https://doi.org/10.1080/00221546.1981.11780113>

⁴Robert E. Callahan, C. Patrick Fleenor, Harry R. Knudson (1986), *Understanding organizational behavior* C. E. Merrill Publishing Company, the University of Michigan.

⁵ Kae H. Chung, Leon C. Megginson (1981), *Organizational behavior: developing managerial skills*.

⁶Luthans, F. (2011), *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* Twelfth Edition, University of Nebraska-Lincoln.



Слика 1: Опфатот на организациското однесување
Figure 1: Scope of organizational behavior



Постојат три клучни нивоа во анализата на организациското однесување. Тие ги вклучуваат: индивидуата, групата и организацијата⁷.

Слика 2: Активности во организациското однесување според нивоата
Picture 2: Activities in organizational behavior by levels

На пример, преку овие слики може да се разбере однесувањето на одреден претпоставен, доколку се изврши анализа на индивидуално ниво⁸.

Со анализа на групното ниво може да се согледа како менаџерот влијае на тимот. Но, доколку се сака да се разбере како организациската култура влијае на однесувањето на одреден претпоставен, тогаш треба да се изврши анализа од аспект на организацијата. Во организацијата, луѓето имаат вештини и организациски способности кои ги користат за соодветно извршување на работата.

⁷Bauer, T., Erdogan, B. (2015), *Organizational Behavior*, Flat World Knowledge, Inc. One Bridge Street Irvington, NY, p.17.

⁸ Николовски, Д. (2016), *Организациско однесување - основи*, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, стр. 26.

Организациското однесување, всушност, во себе содржи две карактеристики: човековото однесување и однесувањето во организацијата.

Сепак, во секоја организација мора да се преферира самата култура на организацијата, а со тоа да се претендира организациското однесување.

Организациското однесување обезбедува решенија на многу предизвици со кои се соочува организацијата. Некои од нив имаат важна улога во организациското однесување како:

- Подобрување на управувањето со човечките ресурси, особено во организациите со хетероген микс од личности на различна возраст, пол, раса. Управувањето со разновидна работна сила е глобална грижа. Менаџерите мора да се справуваат со индивидуалните и групните однесувања и да ги насочуваат во саканата дирекција.
- Зголемување на квалитетот на работата и продуктивноста;
- Подобрување на односите со клиентите преку пренесување на позитивните ставови и односите на вработените кое посебно влијае на задоволството на клиентите, односно задоволни вработени-задоволни клиенти;
- Развивање на иновации и прифаќање на позитивни промени, каде преку спроведување на идеите и користење на техниките се промовираат нови пристапи кои се резултат на креативноста на вработените;
- Промовирање на етичко однесување, што овозможува, подобро надминување на етичка дилема каде што мора да се одлучи што е добро, а што е лошо, односно да се избере доброто;
- Креирање на позитивна работна атмосфера, што овозможува намалување на притисокот и стресот на дневна база.

Сепак, важноста на целиот процес на организациското однесување е многу важен за успехот на секоја организација и затоа посакува обрнување на посебно внимание.

Личноста како фактор на организациското однесување

Организациите се составени од индивидуи кои, всушност, се тие кои ја прават организацијата.

Затоа, како клучно прашање се наметнува потребата да се најде кој е најдобриот начин да се менаџираат и организираат вработените во насока на остварување на поставените цели и посакуваните исходи на организацијата?

Според бихејвиористите, вработените можат да се прилагодат на секоја организациска задача, детерминирани од финансиски, логистички и комуникациски барања.

Од друга страна, науката за личноста истакнува дека постојат лимити во човековата флексибилност, луѓето сметаат дека одредени задачи и барања се посоодветни за нив, за разлика од други.

Како заклучок можеме да изведеме дека ефикасното остварување на организациските цели бара знаење и разбирање на некои основни карактеристики на личноста.

Зборот личност⁹ се однесува на тоа како луѓето влијаат на останатите со нивната надворешна појава и нивните акции. Како и да е, надворешната појава не се одразува на целокупните карактеристики и не ја прави целосно личноста.

Всушност, личноста вклучува¹⁰:

⁹Зборот личност доаѓа од латинскиот збор „*persona*“ што означува маска. Латинскиот израз се однесува на маските кои актерите ги користеле во стариот Рим и Грција.

- Надворешната појава и однесување, социјален стимул;
- Внатрешната свест за самите себеси како движечка сила;
- Посебен модел на мерливи внатрешни и надворешни особини.

Во поглед на дефинирањето на поимот личност, науката едногласно се согласува за важноста на личноста, но сè уште не може да произлезе со една дефиниција.

Самиот збор личност бил дефиниран од многу луѓе на различни начини, во прилог се истакнати некои од нив¹¹:

Личноста е сет од посебни особини и карактеристики, кои можат да се користат за компарација и контраст на индивидуите;

Личноста се однесува на релативно стабилен сет од психолошки карактеристики кои влијаат на начинот на кој се стапува во интеракција со окружувањето;

Личноста може да се разбере како карактеристични модели на однесување и начини на размислување кои го детерминираат прилагодувањето во окружувањето.

Значи, личноста опфаќа релативно стабилни чувства, мисли и модели на однесување што едно лице ги има. Секоја личност се разликува од другите луѓе, и разбирање на нечија личност дава индикации за тоа како тоа лице би можело да дејствува и да се чувствува во дадени ситуации. За да може ефикасно да се управува со организацијата, од голема корист е да се разберат различни профили на личности што ги има во организацијата каде врз основа на добра проценка менаџерот би можел да ги постави вистинските луѓе на определени работни места.

Треба да се знае дека личноста се менува во текот на периодот на животот. На пример, од дваесеттите до четириесеттите години, обично личностите имаат тенденција да бидат општествено доминантни, посовесни, сигурни и емоционално стабилни, додека пак се намалува отвореноста за нови искуства во овој период. Со други зборови, иако ја третираме личноста како стабилна категорија, може да дојде до промени.

Однесувањето на луѓето во организациите до одреден степен е, а до одреден степен не е под влијание на самата личност.

Додека се дискутира за влијанието на личноста за организациското однесување, мора да се запамети дека тие односите се во скромни корелации.

Доколку една личност е екстровертна (социјално насочена), таа бара пријатели и преферира дружење. Сепак, ова не значи дека оваа карактеристика веднаш ќе има ефект врз работното однесување. Но, работното место има работа и дадена улога. Однесувањето на личноста може да има силно влијание во однос на тоа што се бара од неа, а да биде спротивно на она како ние навистина сакаме истата да се однесува. Кога луѓето имаат многу слобода на работа, нивната личност ќе има посилно влијание врз нивното однесување.

Постојат голем број фактори кои влијаат на формирањето на личноста, а особено се истакнуваат следните¹²: 1) генетиката 2) окружувањето и 3) ситуацијата.

Личноста на секој поединец во прв план е одредена од генетиката. Некои карактерни особини можат да се наследат, но доколку личноста ја определеме само како резултат на генетика, во тој случај сите еднојајчени близнаци би требало да се однесуваат подеднакво во една иста ситуација. Меѓутоа, праксата укажува на тоа дека и лица кои се во крвно сродство можат значајно да се разликуваат во своето однесување во организацијата и надвор од неа. Една од клучните причини се наведува социјализацијата на поединецот.

¹⁰S. Fayyaz Ahmad, Nazir Ahmad Gilkar & Javid Ahmad Darzi (2008). *Organisational Behaviour*, Atlantic Publishers and Distributors, New Delhi, 2008, p. 86.

¹¹S. Fayyaz Ahmad, Nazir Ahmad Gilkar & Javid Ahmad Darzi (2008). *Organisational Behaviour*, Atlantic Publishers and Distributors, New Delhi, 2008, p. 87.

¹² Džamić, V. (2016), *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Singidunum, Beograd, str. 7.

Во процесот на социјализација поединецот се запознава со новите правила на живот и социјално прифатливо однесување во различни околности. Во зависност од тоа каде се одвива социјализацијата, разликуваме два типа и тоа примарна и секундарна. Примарната социјализација се одвива во семејството, непосредно од моментот на раѓање до периодот кога поединецот ќе влезе во образовните институции како што се претшколските установи и училиштето. Секундарната социјализација се одвива преку различни социјални посредници со кои поединецот стапува во интеракција во понатамошниот тек од животот како што се група на врсници, школски другари, колеги од факултет, соработници во деловното окружување или некоја слична група.

На личноста влијае и самата ситуација во која истата се наоѓа. Постои јасна поврзаност помеѓу личноста, нејзиното однесување и одредена ситуација. Како се однесуваме во некоја ситуација е предодредено со тоа каква е нашата личност. Во науката се јавува полемика околу прашањето дали постои траен тип на однесување на поединецот, односно дали чесниот човек е секогаш чесен или пак обратно. Во поглед на одговорот на ова прашање се јавуваат две мислења. Постојат трајно одредени и стабилни карактеристики на однесување на поединецот кои со текот на времето нема да бидат променети, како на пример, човекот кој доаѓа на време никогаш нема да задоцни. Оваа теорија наидува на спротивности. Стереотипите се предрасуди за луѓето врз основа на некои претпоставки, кои не секогаш се точни. Како на пример, мажите се подобри раководители од жените.

Во општествените науки постојат две гледишта на човековата природа, која во голема мера е користена во менаџментот и во управувањето со човечките ресурси: антрополошки песимизам и антрополошки оптимизам.

Почетоците на овие сфаќања датираат од античката доба, а во модерната епоха застапници се Николо Макијавели и Томас Хобс. Макијавели тврди дека за остварување на своите цели човекот е подготвен да користи и корумпирани средства (мислејќи на политичарите и владетелите), а Хобс смета дека човекот не може да очекува ништо добро од другите луѓе бидејќи „Човек на човека му е волк“ (лат. *Homo homini lupus est*).

Сфаќањето според кое луѓето се добри, чесни, приврзани за останатите, разумни свесни и добронамерни суштества се нарекува антрополошки оптимизам. Почетоците се поврзуваат со старогрчката филозофија, а модерната ера се поврзува со почетоците на класичниот либерализам како Џон Лок, според кои луѓето се добри суштества.

Однесувањето е исто така функција на расположенија. Кога луѓето се во добро расположение, тие можат да бидат кооперативни, насмеани, и да дејствуваат пријателски. Кога истите тие луѓе се во лошо расположение, тие можат да имаат тенденција да бидат пребирливи, раздразливи, и помалку толерантни на различни мислења. Сепак, некои луѓе се чини дека се во добро расположение поголемиот дел од времето, а други се чини дека се во лошо расположение, без оглед на она што навистина се случува во нивните животи.

Позитивните луѓе имаат стремежи да бидат посреќни на своите работни места и да шират позитивни вибрации во својата околина. На пример, доколку имаме тимови каде доминираат позитивните луѓе имаме позитивна фреквенција и поголем степен на соработка и изнаоѓање на заемно прифатливо решение за проблемите.

Многу современи психолози сметаат дека постојат пет основни димензии на личноста, што често се нарекува „голема петка“¹³ на особини на личноста. Овие пет општи црти на личноста опишани од страна на теоријата се: екстривертност/интравертност, согласност, отвореност за нови искуства, совесност и невротичност¹⁴.

¹³Big Five.

¹⁴<https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422>

„Големата петка“ се широки категории на карактеристики (особини) на личноста. Иако постои голем број на литература за поддршка на овој пет-факторен модел на личноста, истражувачите не секогаш се согласуваат за точните делови за секоја димензија.

Најчесто за „големата петка“ се користи и акронимот OCEAN (отвореност, совесност, екстровеерност, согласност и невротичност), или CANOE (совесност, согласност, невротичност, отвореност и екстровеерност)¹⁵.

Важно е да се напомене дека секоја од петте карактеристики (особини, фактори) на личноста претставуваат опсег помеѓу две крајности.

Отвореноста е карактеристика на личноста која се манифестира како имагинација и остроумност. Луѓето со оваа особина имаат тенденција кон широк спектар на интереси. Тие се љубопитни за светот и за другите луѓе и желни да научат нови работи и да уживаат во нови искуства, авантуристи и креативни лица. Спротивно на личностите со оваа особина се јавуваат личности кои имаат многу повеќе традиционални гледишта и се борат со апстрактно мислење.

Совесноста како карактеристика (особина) се одликува со високо ниво на мисловност, добар импулс на контрола, и однесување кое води во насока на остварување на целата. Високосовесните луѓе имаат тенденција да се организираат и да ставаат акцент на деталите и на роковите.

Всушност, совесноста е една од најпосакуваните особини од страна на работодавците. Во прилог на своите високи перформанси, совесните луѓе имаат повисоко ниво на мотивација во извршување на работата, помало отсуство од работа, и задоволително ниво на извршување на работните задачи. Оваа карактеристика на подолг период се поврзува со успехот во кариерата на поединецот.

Екстровеерноста се карактеризира со дружељубивост, разговорливост, самоувереност, проактивно однесување и големи количини на емоционални експресији. Луѓето кои ја имаат оваа карактеристика се успешни во работни позиции како што се продажба, менаџери кои демонстрираат инспирациско лидерско однесување. Екстровеерните се поефективни во интервјуата за работа, како и понатамошното прилагодување во новата работна средина градејќи колегијани и социјални врски.

Интровертите имаат тенденција да бидат резервирани, пасивни, повлечени во себе, асоцијални.

Пријатноста е карактеристика на личноста која вклучува атрибути како што се доверба, алтруизам, добрина, љубов. Луѓето кои се богати со шарм имаат тенденција да бидат повеќе отворени за соработка, подготвени се да простат грешки, а во спротивност на наведената особина има луѓе кои имаат тенденција да бидат поконкурентни, а понекогаш дури и манипулативни, злонамерни, без никаква флексибилност спрема своите соработници.

Невротичноста е одлика која се карактеризира со чувство на нерасположеност, тага, агресија, темпераментност, емоционална нестабилност. Се јавуваат промени во расположението, нервоза, раздразливост и тага. Овие поединци искусуваат стрес и депресија на работното место на дневна база, со што се соочуваат со проблеми. На пример, истите нема да формираат добри колегијални односи или пак да побараат совет од своите соработници, наклонети се кон напуштање на својата работа со што и директно си влијаат негативно на успехот во својата кариера.

Инверзно на ова имаме поединци кои имаат повисок степен на емоционална еластичност, смиреност и професионален ентузијазам.

Многу истражувачи констатирале дека „големата петка“ на карактеристики се универзално прифатени и дека истите можат да се користат за точно да се опише

¹⁵ Carlos, J., Alcantud, R. (2018), *Fuzzy Techniques for Decision Making*, MDPI, Basel, Switzerland, p. 391.

личноста. Врз основа на ова истражување, многу психолози веруваат дека петте карактеристики на личноста не се само универзални; тие исто така имаат биолошко потекло. Овие пет основни особини на личноста укажуваат дека овие особини на личноста претставуваат најважните квалитети кои го обликуваат нашиот социјален пејзаж.

Покрај петте особини на личноста, за проценка на личноста се користи и Мајер-Бригсов типски индикатор (МВТИ¹⁶).

За разлика од „големата петка“ на карактеристики, која ги оценува карактеристики, МВТИ ги изразува типовите. МВТИ, од друга страна, ги класифицира луѓе, како еден од 16-типови. Во МВТИ, луѓето се групирани со помош на четири димензии. Врз основа на тоа како една личност е класифицирана на овие четири димензии, може да се зборува за 16 уникатни видови на личноста¹⁷.

МВТИ има строги правила против употребата на тестот за селекција на работниците. Наместо тоа, тестот се користи за да обезбеди меѓусебно разбирање во рамките на тимот и да се здобијат со подобро разбирање на работните стилови на членовите на тимот.

Карл Густав Јунг е еден од поистакнатите психолози во историјата на оваа наука, чија што типологија и денес се користи во организациското окружување.

Основниот модел на Јунг го вклучува односот меѓу четирите функции, како што е прикажано на сликата подолу. Размислувањето/мисловноста е тука произволно поставена на врвот; која било од другите функции може да биде поставена, соодветно која е најкарактеристична за одредена личност.



Слика 3: Четирите функции во базичниот модел на Карл Густав Јунг

Figure 3: The four functions in Carl Gustav Jung's basic model

Накратко, функцијата сензитивност утврдува дека нешто постои, па, размислувањето ни кажува што е тоа, односно индивидуата донесува одлуки врз основа на логичко размислување, чувствителноста ни дава до знаење колку одредена работа е вредна или неважна за нас, овде базата за донесување на одлуки се потпира на чувства и емоции, а преку интуицијата имаме чувство за она што може да се направи, кои скриени можности ги имаме во позадина. Секоја една функција сама по себе не е доволна, сите четири, пишува Јунг, се потребни за сеопфатно разбирање¹⁸.

Моделот на Јунг се потпира на движењето на психичката енергија и начинот на кој вообичаено или првенствено поединецот се пронаоѓа во светот. Од оваа гледна точка,

¹⁶Myers-Briggs Type Indicator.

¹⁷<https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>

¹⁸Sharp D. (1987), *Personality types*, Jung's model of typology, Inner city books, Canada.

Јунг разликува осум типолошки категории: два лични ставови - интровертност и екстровеитност и четирите психолошки функции или модели (кои ги проследивме претходно) и тоа: мисловен, сензитивен, интуитивен и чувствителен, од кои секој може да се согледува на интровертен или екстровеитен начин.

Со вкрстување на овие две поделби, Јунг утврдил осум типови на личности¹⁹: *Интуитивен екстровеит, Интуитивен интроверт, Сензитивен екстровеит, Сензитивен интроверт, Чувствителен екстровеит, Чувствителен интроверт, Мисловен екстровеит и Мисловен интроверт.*

Однесувањето на вработените во организацијата, како и на клиентите во современите организации во голема мера е условено од нивната личност. Познавањето на основите црти на личноста како и на нејзините основни карактеристики е значајно за разбирањето на целокупното организациско однесување. Личноста на еден поединец можеме да ја утврдиме врз основа на некои од типологиите на личноста како што се петте типови на личности, типологијата на Карл Јунг, Мајер-Бригсоновиот индикатор на типот на личноста (МВТИ) и многу други.

Личноста на вработениот игра главна улога во неговото однесување на работното место. Тоа е главен критериум во селекција, унапредување и други развојни аспекти на кариерата на вработениот.

За организацијата е важно разбирањето на личноста на вработениот, со користење на методите на класифицирање на личноста може да се пронајде поединецот кој ќе обезбеди соодветно извршување на работата.

Мотивацијата како поттик за иницирање на одредено однесување

Мнозинството организации се натпреваруваат за да преживеат во висококонкурентните пазари. Мотивацијата и работењето на вработените се од суштинско значење и се алатки за успехот на секоја организација на долг рок.

Затоа компаниите, без оглед на големината и на пазарот, се трудат да ги задржат најдобрите вработени кои имаат важна улога и влијание врз организациската ефективност. Со цел да се надминат овие предизвици, компаниите треба да си создадат силен и позитивен однос со своите вработени.

Сепак, само некои организации сметаат дека човечкиот капитал е нивно главно средство кое може да ги поведе кон патот на успехот или пак, доколку вработените не се менаџираат соодветно, истите можат да претставуваат причина за одреден неуспех на самата организација. Ако вработените не се задоволни со својата работа и не се мотивирани да ги исполнат своите задачи и да ги постигнат своите цели, организацијата не може да постигне успех.

Оспособувањето на вработените да ја работат зададената работа, претставува битна состојка на менаџерска и организациска ефикасност. Кога на вработените им се дава власт и слобода да донесуваат одлуки, самите се охрабрува да го откријат и да го користат својот полн потенцијал. Имаат повеќе контрола врз своите работни задачи, а се стекнуваат и со движечка сила на еманципација која го поттикнува растот и буди подобра продуктивност, ова влијае вработените да се чувствуваат ценети и вредни за својата организација. Придонесот на вработените и нивното учество во креирањето на организацијата се од суштинско значење за благосостојбата на организацијата, како поединци кои прават напори во средината во која тие се одговорни за своите постапки.

Од суштинско значење за една организација е да го препознае квалитетот и резултатите од работата на вработените, како и следниот пат, кога тие ќе бидат уште поефикасни да добијат поголемо признание.

¹⁹ Renos K. Papadopoulos (1992), *Carl Gustav Jung Critical Assessments*, Routledge, London, p. 89.

Истражувањата покажуваат дека перцепцијата на вработените за нормите на организацијата, донесувањето одлуки во врска со политиките, целите и стратегиите на организацијата се позитивно поврзани со мотивација на вработените. Високо ниво на мотивација, доведува до организациски развој.

Безбедноста и основните потреби се од фундаментално значење за егзистенцијата на луѓето.

Менаџментот треба да направи испитување на вработените и употреба на повратни информации од работната сила за подобрување на организациската средина и исполнување на нивните потреби и способности. Луѓето се различни и тие се мотивирани од различни потреби, како што се физиолошки потреби, барања за безбедност и потребите за самоактуелизацијата.

Така, фокусирајќи се на вработените на сите нивоа на работната сила и со анализа на секој оддел на организацијата ќе се обезбедат детални и прецизни информации во врска со потребите на вработените, а мотивираната и квалификувана работна сила е од суштинско значење за секоја компанија која сака да ја зголеми продуктивноста и задоволството на клиентите. Во овој контекст, мотивација значи подготвеност на поединецот да направи напори и да преземе акција кон организациските цели. Предизвикот за секој менаџер е да се најде начин да ја создаде и да ја одржи мотивацијата на вработените. Од една страна, менаџерите треба да се фокусираат на намалување на незадоволството од работното место (условите за работа, плата, надзор, односи со колеги), а од друга страна треба да се користат мотивирачките фактори, како што се постигнување, признание, одговорност, сето ова треба да ги зајакне односите на вработените со самата организација со што имаме успешна акција која води кон подобра продуктивност и лојалност²⁰.

Трговец Џо (Trader Joe's), претставува синџир на маркети со седиште во Калифорнија и се наоѓа во 43 држави со над 470 маркети. Со продажба на сопствени производи и гурманска храна по пристапни цени, овој синџир создаде посебна приказна за себе. Сепак, вработените се дефинитивно еден клучен дел од она што ја прави оваа продавница уникатна и помага да се постигне двојно повеќе од продажбата на традиционалните супермаркети²¹.

Вработените се оптимисти и пријателски расположени едни кон други и кон самите клиентите. Доколку имате проблем во пронаоѓање на одредени артикли, таму дефинитивно ќе добиете понуда за помош, како и насоки со кои ви укажуваат на други селекции во согласност со вашите барања.

Како оваа компанија постигнува нејзините вработени да изгледаат толку задоволни и истовремено и да уживаат во извршувањето на своите задачи?

Еден од одговорите на оваа загатка е платата. Вработени, вклучувајќи ги и оние со скратено работно време, се меѓу најдобро платените во оваа индустрија. Со одредените дарежливи бенефиции и плати, компанијата нема тешкотии во привлекувањето и здржувањето на квалификувани кандидати.

Но, парите само делумно го објаснуваат она што им дава енергија на вработени кај Трговецот Џо. Станува збор за луѓе кои се пријателски настроени и оптимист, едно од ретките места во оваа индустрија, каде што вработените можат да ги задоволат своите аспирации во однос на кариера. Вработените се оценува на секои три месеци и добиваат повратни информации за нивните перформанси. Вработените по пат на обука во и надвор од работното место добро се запознаваат со производите кои ги нудат, што им овозможува да дојдат до идеи кои ги презентираат и кои се земаат сериозно од страна на

²⁰ Ovidiu-Iliut Dobre, *Review of Applied Socio- Economic Research*, The Bucharest University of Economic Studies p. 53.

²¹ Bauer, T, Erdogan, B. (2015), *Organizational Behavior*, Flat World Knowledge, Inc. One Bridge Street Irvington, NY, p. 233.

раководството. На кратко, вработените ја сакаат својата работа, имаат добра работна средина, добри меѓучовечки односи и се почитувани од страна на компанијата. Кога вработените се третираат добро, тие се стимулирани да даваат добри услуги со што даваат директен придонес во унапредување на квалитетот на работењето на компанијата.

Како едно од многуте прашања поврзани со човечкото битие, така и одговорот на ова прашање не е едноставен. За тоа постојат неколку теории кои го објаснуваат концептот на мотивацијата.

Групното однесување и тимската работа како креатори на организациското однесување

Во работните биографии или мотивациските писма, претежно кадрите за себе наведуваат дека се отворени за тимска работа и работа во групи.

Тимотот има важна улога за постоење на организацијата и остварување на организациските цели и интереси.

Во кое било општествено окружување, не може да се опстане сам, односно самостојно, туку се јавува потреба од заедница во која се пронаоѓа, група, тим, круг на пријатели, фамилија. Аристотел во своето најпознато дело Политика вели: „Човекот по природна е социјално суштество, оној кој може да живее надвор од заедница е или Бог или свер“²². Станува збор за социјалната човекова природа, односно за фактот што секој човек тежнее да биде дел од некоја група-заедница.

Динстинкција помеѓу поимите тим и група

Групите и тимовите се главен дел од организацискиот живот. Работата во организацијата е составена од група на луѓе. Менаџерот мора да ја препознае природата на човековите врски и да биде свесен за интеракцијата и операцијата на работните групи и тимови.

Групата ја дефинираме како двајца или повеќе интерактивни и меѓузависни индивидуи кои имаат стабилна врска, заедничка цел, делуваат заедно и се доживуваат себе си како група.

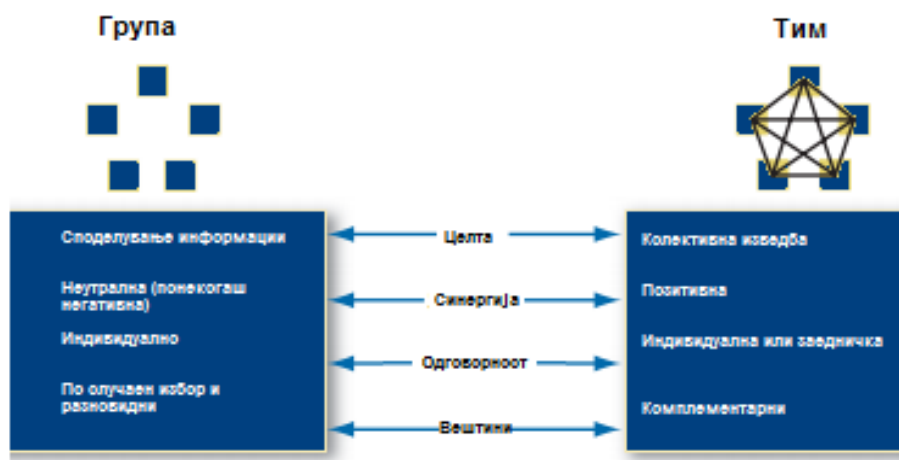
Работниот тим генерира позитивна синергија преку координиран напор. Двајца или повеќе независни индивидуи се во интеракција за да си влијаат еден на друг во насока на остварување на заедничка цел.

Земаме пример од секојдневието за да ја прикажеме разликата помеѓу овие два поими. Кога луѓе се возат во лифт, тие претставуваат една група, но кога лифтот ќе се заглави тие стануваат тим. Индивидуите кои се возат во лифтот секој ден имаат заеднички работи како на пример: работат во истата зграда, на истиот кат или пак работат за истиот менаџер и имаат некои заеднички интереси. Фактот што имаат нешто заедничко ги прави група. Во случај кога лифтот ќе застане и овие лица се заглавени, а заедничката цел им е на кој начин да излезат од овде е она што оваа група ја прави тим²³.

Од една страна, некои луѓе сметаат дека групите и тимовите се едно исто и ги користат овие два збора наизменично. Но од друга страна, овие два збора не се исти, тимот стана многу популарен збор во бизнис организациите, често заменувајќи го зборот група. За подобро согледување на карактеристичните разлики помеѓу групата и тимот може да се погледне сликата која следи.

²² Donelson R. Forsyth (2006), *Group Dynamics fifth edition*, Wadsworth, Cengage Learning, USA, p. 58.

²³ Извор: <https://activecollab.com/blog/collaboration/group-vs-team>



Слика 4: Карактеристики на групата и тимот²⁴

Figure 4: Group and team characteristics

Перцепција и однесувања

Групите имаат способност да влијаат на однесувањето на индивидуите со оформување на перцепциите и однесувањата на членовите. За пример земаме група од два и три члена, група каде врз индивидуите се наметнува влијанието на останатите. Субјектите се лоцирани во темна соба и им е дадена задача да го следат изворот на светлината. Светлината е стационарна, но субјектите чувствувале дека се движи, илузија која е позната како автокинетичен феномен.

Во првото испитување се снимени движењата кои се пријавени од секоја индивидуа независно. Последователните одговори се одвиваат во присуство на останатите. Резултатот иницира дека личната проценка е под влијание на останатите мислења. Иако во овој експеримент светлото не остварувало движења, еден од членовите знаел за овој експеримент и намерно изјавил дека истото остварувало промена, ова директно влијаело на останатите да го променат своето мислење. Ова испитување демонстрира дека групите развиваат норми на однесување во извршување на заеднички задачи. Индивидуите во групата јасно се ставаат себеси во ситуација во која прифаќањето од останатите членови е битно. Однесувањето во координација со очекувањата од страна на другите е клуч на припаѓање во групата. Исто така се рефлектира начинот на кој групата го контролира однесувањето на членовите. На овој начин се креираат членови кои развиваат начини на однесување кои се поддржани и се во согласност со целите на групата.

Социјализацијата заема место кога нови членови се приклучуваат на веќе постоечки групи и се соочуваат со процес на вклопување. Многу групи постојат долги периоди, иако поединци заминуваат, па имаме замена на некој соработник кој одлучил да ја напушти организацијата.

Организација е составена со различни луѓе со различни знаења, вештини и искуства. Тие носат различен став и однесување кое произлегува од различните социо-економски позадини. Луѓето индивидуално стануваат дел од една организација, како вработени, па потоа и дел од формални и неформални групи. Таквите групи влијаат врз

²⁴Извор: P. Robbins Stephen, A. Judge Timothy(2013),*Organizational behavior* - 15th ed., Pearson Education, New Jersey, USA, p. 309.

вкупните перформанси на организацијата директно или индиректно. Така, групната перцепција, став и однесување се важни да се разберат.

Формални групи се групи во компанијата кои се формираат од вработени кои се фокусирани на одредени проблеми или можности, нивното формирање е предвидено со структурата на групата.

Неформални групи се групи кои може да се формираат од поединци независно од организацијата и доброволно, и овие групи може да бидат во форма на интересни групи формирани околу хоби, групи за пријателство што може да се случи кога вработени споделуваат повеќе интереси и вредности, најчесто вработените ги изнесуваат своите ставови за подобрување на функционирањето и состојбата во организацијата.

Групите влијаат на однесувањето во организацијата. Тие можат да бидат причина за која организацијата ќе се движи во нагорна или надолна линија. На пример, доколку вработените во групата ги следат сите поставени правила и ги исполнуваат сите задачи, тогаш успехот е загарантиран. Но, ако станува збор за вработени кои се спротивставуваат на одредени задачи и не ги следат инструкциите, тогаш компанијата може да има проблеми.

Поттикнување на оптимална ефикасност, а корекција на супстандардни работи води кон развој на компанијата. Вработените често сакаат да имаат чувство на припадност, но тие, исто така, ја ценат и својата независност. Правилното управување со групи може да помогне да се оптимизира ефикасноста на вработените. Фактори, како големината на групата, средствата и динамиката може да влијаат на ефикасноста на групите, кои поврзано ќе имаат свој одраз и на организациското однесување.

Една група во организациското однесување има повеќе карактеристики меѓу кои се истакнуваат следниве²⁵:

Цел. Со поставување на предизвикувачки и специфични цели се јавува инспирација кај вработените, според тоа доколку немаме поставено цел или имаме само мотивациска побуда од типот „работете најдобро што можете“. Дефинирање на целта е клучот со кој сите вработени ќе бидат насочени кон нејзино остварување. На овој начин сите вработени имаат свои одговорности, посветеност и преку соработка влијаат на успешниот исход од остварување на поставената цел. Успехот на групата е успех на сите.

Улоги - Секој член на групата има улога. Способноста и подготвеноста за исполнување на обврските што ги наметнува таа улога влијае на успехот на групата. Улогите може да се доделат формално или неформално. Членовите можат да имаат повеќе улоги истовремено. Улогите ориентирани кон задачата се поврзани со тоа како членовите работат за групата. На пример, имаме улога на собирач на информации или оператор, информатор, иницијатор, оценувач. Улоги на одржување и градење на групата се однесува на начинот на кој членовите комуницираат едни со други. Примерите вклучуваат хармонизер, следбеник, набљудувач и охрабрувач.

Индивидуалните ориентирани улоги подразбираат како членот се однесува. Таквите улоги вклучуваат агресор, ескиватор, блокатор, доминатор.

○ *Норми* - Подразбираат како членовите на групата треба да се однесуваат. Може да има пишани правила како за присуство или само познати како очекувања за точност. Изедначувањето на нормите со целите на компанијата може да ја подобри ефикасноста на организацијата. Нормите може да се променат како што се развива групата. Степенот до кој членот ги прифаќа нормите на групата се нарекува поединечно прилагодување. Секоја организација има свој збир на норми, од кои би можеле да ги истакнеме нормите за облекување на работното место - со почитување на оваа норма се посветува внимание на начинот на облекување и изгледот на работникот, кој не треба да постави впечаток на непристојност. Со формалниот начин

²⁵<https://bizfluent.com/info-8533489-characteristics-groups-organizational-behavior.html>

на облекување работниот ја изразува неговата почит кон организацијата, соработниците и клиентите.

○ Кохезијата - Ја опишува волјата на членовите да се држат заедно со групата. Колку е поголема кохезијата, толку членовите имаат поголемо чувство на припадност. Кохезивните групи имаат тенденција да имаат харизматични лидери и го поддржуваат растот на секој член. Тие исто така имаат цели кои се во согласност со целите на членовите. Преку кохезијата во групата членовите се стекнуваат со чувство на припадност, почит и доверба, на овој начин, во групата може да се обезбеди поддршка, да се споделуваат тешкотиите и пречките и со заедничка помош и охрабрување да се пристапи во решавање на деловните проблеми.

○ Задачите - што ги доделува менаџментот може да влијаат на продуктивноста и задоволството од работа кај членовите.

○ Тип на задача - Задачите може да се класифицираат по дејности. Во зависност од тоа за каква задача станува збор треба да биде доделена на соодветната група која ќе може најефикасно да дејствува во решавање на истата. Некои задачи бараат групи кои ќе може да продуцираат идеи, додека други треба да го пронајдат и решат проблемот.

○ Статусот - е исто така една од карактеристиките на групата. Статусот на членовите може да потекнува од нивната положба, авторитетот кој го уживаат во рамките на групата, како и нивниот ранг во рамките на организацијата. Во формалните групи менаџерите на највисокото ниво уживаат најголем статус, кој е проследен и со најголеми бенефиции, високи плати и други поволности. Додека во неформалните групи се одвојуваат одредени поединци кои се разликуваат и ги надминуваат останатите во своите карактеристики дали тоа би биле најстарите членови кои се воедно и највозрасни, најiskusни, најспособни, по кои истите се ценети од останатите членови. Но, ефикасноста на групата може да се намали ако членовите со највисок статус не придонесуваат онолку колку што може или треба.

○ Структура - Структурата е основната база на организацијата. Организационата структура преставува шема, односно скелет кој е поставен на тој начин да обезбеди рамнотежа и меѓузависност помеѓу одделни нивоа, нивните задачи и ресурси во насока на остварување на организациските цели. Во основата на поставување на правилна организациска структура организацијата мора да располага со правилни информации кои треба да дадат соодветен и правилен резултат во поглед на координацијата помеѓу менаџерите и подредените, добар комуникациски синџир, распон на контрола, специјализација на работата.

Карактеристики на групата во организациското однесување (ОБ):

1) Делување на две или повеќе лица - Една група е формирана со собирање на две или повеќе лица кои имаат заеднички цели и исти погледи. Групите настануваат со интеракција и меѓузависност. Групите постојат додека постои мотивација кај секој член да биде дел од групата или додека не се исполнети поставените цели.

2) Заеднички интереси - Индивидуите кои пронаоѓаат заеднички интереси и цели се приклучуваат на одредена група. Заедничкиот интерес влијае на прифаќање на нормите и вредностите на групата. На пример, вработените да се приклучуваат на синдикатот заради заеднички интереси и просперитети.

3) Интеракција и меѓузависност - За исполнување на заедничките цели, членови на групата комуницираат едни со други со формална мрежа на комуникација. Тие споделуваат искуства, идеи, претпоставки и ставови за остварување на подобар резултат или при донесување на некоја одлука. Секој член станува одговорен за активностите и квалитетот на резултатот.

4) Групен идентитет - Секој член на групата станува дел од колективниот или групен идентитет. Вредностите и значењето на членовите на групата и оние кои не се дел од одредена група се различни. Општеството или менаџментот дава различни признанија на членовите на групата.

5) Дефинирана структура - Во принцип, групата има дефинирана структура. Улогите, одговорностите, овластувањата, комуникацијата се јасно дефинирани.

6) Групни вредности и норми - За ефикасно функционирање секоја група ги утврдува заедничките вредности и норми. Такви вредности и норми се прифатени од страна на секој член за исполнување на целите на организацијата.

Во организацијата, менаџментот треба да ги селектира вработените кои имаат предиспозиции да бидат дел и да сочинуваат ефективен тим, да придонесуваат за развој на тимските вештини и да ги наградуваат членовите за кооперативните напори. Вработените кои се дел од работниот тим или група, претставуваат адекватен ресурс кој резултира со добра реализација која не би ја постигнале со индивидуален придонес од членовите.

Емпириско истражување

Претходно обработените теоретски аспекти на организациското однесување, овозможија да се направи и емпириско истражување, каде што може да се види реалната состојба на работењето на организациите за периодот на истражување.

За да постигнеме поголема прецизност, во овој научноистражувачки труд користевме соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето, потоа се постави основна и помошни хипотези, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

Оправданоста на ова истражување произлегува од самиот факт што преку скенирање на моменталната состојба на неколку организации може да се согледа како организациското однесување влијае врз сликата на организацијата, како и можноста за подигнувањето на нејзиниот имиџ, а со тоа и на нејзиниот успех во работењето.

Предмет на ова теоретско и емпириско истражување претставува препознавањето на правилното организациско однесување во современи услови на менаџирање, како и развивање на етичка култура и поволна работна клима во организацијата.

Основна цел на ова истражување е согледување на влијанието на организациското однесување врз успешното работење на организациите и дали постои задоволство кај вработените од тоа дали се применува правилно организациско однесување во истражуваните организации.

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека примената на правилно организациско однесување во организациските субјекти овозможува поволна работна клима, а со тоа и подигнување на имиџот на организациите.

Сигурно дека врз основната хипотеза особено влијание имаат исполнувањата на следниве поединечни хипотези:

- Доколку менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, сигурно во организацијата ќе владее вистинска организациска култура;
- Доколку во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата;
- Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе се одликува со позитивен имиџ.

Методи и опфат на истражувањето

При истражувањето се користени квантитативните и квалитативните методи на истражување, особено: анализата, анкетата, статистичката обработка на податоците и компарацијата.

Истражувањето беше спроведено преку анкетни прашалници во текот на месеците јуни и јули 2019-та година. Анкетните прашалници беа потполнети како од страна на испитуваните менаџерите, така и од страна на испитуваните вработени во одредени организации во Штип, Скопје и Струмица.

Беа поделени 35 анкетни прашалници на менаџерите, од кои на сите прашања одговорија 33 менаџери и 100 анкетни прашалници на вработените од кои со сите одговори беа комплетирани 89 анкетни прашалници.

При емпириското истражување, искористен е χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени.

Како еден од најчесто применуваните тестови, χ^2 -тестот се користеше за испитување на разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции²⁶.

Подолу следи табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци од сите прашања што се предмет на ова истражување, како и поединечно толкување на истите.

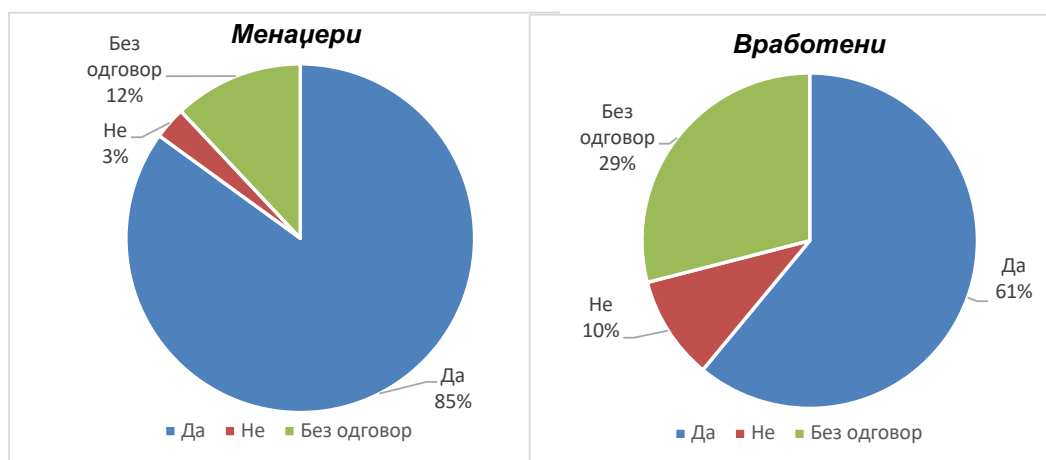
Првото прашање гласеше: Дали сметате дека менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно?

Табела 1: Дадени одговори по првото прашање
Table 1: Answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вреднос <i>t</i>	%	Вреднос <i>t</i>	%
Дали менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно ?	Да	28	85	54	61
	Не	1	3	9	10
	Без одговор	4	12	26	29
	Вкупно	33	100	89	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,900 C = 0,263					

²⁶Мицески, Трајче (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191.

Сликите одговори на ова прашање се прикажани во Графикон кој следи:



Графикон 1: Дадени одговори по првото прашање

Chart 1: Answers to the first question

На првото прашање 85 % од менаџерите во испитуваните организации сметаат дека истите се одликуваат со знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и нивното однесување е примерно, 3 % од нив одговориле негативно, додека пак 12 % останале без одговор.

Додека, пак, 61 % од вкупно испитуваните вработени сметаат дека нивните менаџери се одликуваат со знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и нивното однесување е примерно 10 % се изјасниле негативно, а 29 % останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 14,900 што е поголема од табличната вредност на χ^2 од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коefициентот на контингенција изнесува 0,263 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

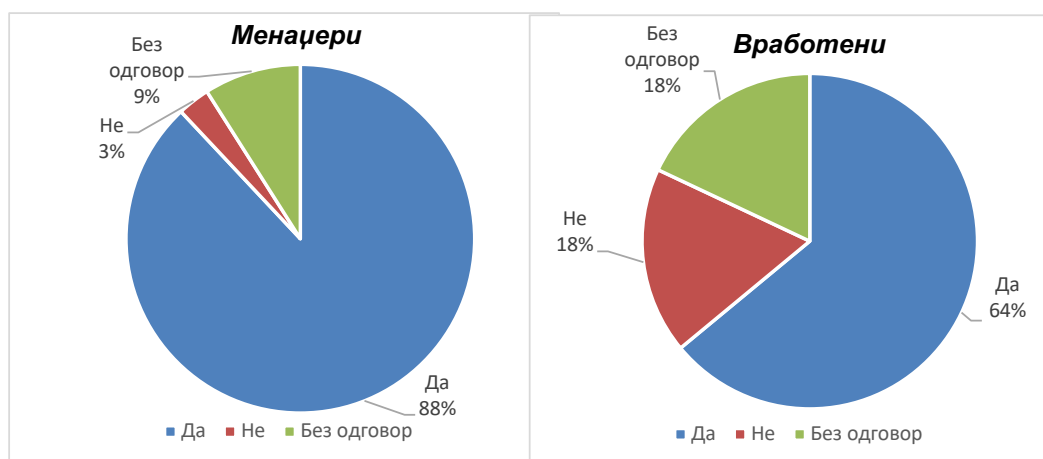
Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерите се одликуваат со знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и нивното однесување е примерно, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така. Оттука, можеме да кажеме дека во однос на првото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза ниту првата поединечна хипотеза која гласеше: Доколку менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, сигурно во организацијата ќе владее вистинска организациска култура.

Второ прашање гласеше: Дали ако во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата?

Табела 2: Дадени одговори по второто прашање
Table 2: Answers to the secondly question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали ако во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата?	Да	29	88	57	64
	Не	1	3	16	18
	Без одговор	3	9	16	28
	Вкупно	33	100	89	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 17,292 C = 0,282					

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон кој следи:



Графикон 2: Дадени одговори по второто прашање
Chart 2: Answers to the secondly question

На второто прашање 88 % од менаџерите во испитуваните организации, сметаат дека во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање, тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата, 3 % од нив одговориле негативно, додека пак 12 % останале без одговор.

Од друга страна, пак, 64 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата, а по 18 % се изјасниле негативно и без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 17,292 што е поголема од табличната вредност на χ^2 од 5,991, со што можеме да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,282 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во Табелата и во Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали сметаат дека во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање и истото влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, а додека пак, несоодветен дел од вработените не мислат така. Оттука, можеме да кажеме дека во однос на второто прашање не е задоволена ниту основната хипотеза, ниту втората поединечна хипотеза која гласеше: Доколку во работната организација владеат пријатни односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз градење на посакувана организациската култура на организацијата.

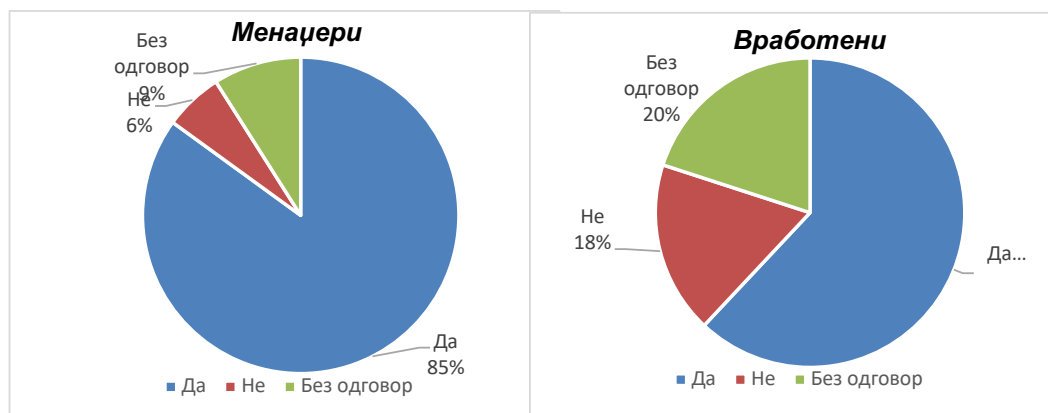
Третото прашање беше поставено на следниов начин: *Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе се одликува со позитивен имиџ?*

Табела 3: Дадени одговори по третото прашање

Table 3: Answers given on the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе се одликува со позитивен имиџ?	Да	28	85	55	62
	Не	2	6	16	18
	Без одговор	3	9	18	20
	Вкупно	33	100	89	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 13,760 $C = 0,254$					

Сликвито одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон кој следи:



Графикон 3: Дадени одговори по второто прашање

Chart 3: Answers given on the third question

На третото прашање 85 % од менаџерите во испитуваните организации, сметаат дека и менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, 6 % од нив одговориле негативно, додека пак 9 % останале без одговор.

А, пак, 62 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, 18 % се изјасниле негативно, а 29 % останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 13,760 што е поголема од табличната вредност на χ^2 од 5,991, со што можеме да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,254 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во Табелата и во Графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така.

Оттука, може да се каже дека во однос на третото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза ниту третата поединечна хипотеза која гласеше: Доколку менаџерот и вработените се одликуваат со етичност и совесност, тогаш сигурно е дека организацијата ќе се одликува со позитивен имиџ.

Заклучни согледувања по емпириското истражување

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели, вредностите на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција, јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените.

Ваквата состојба се потврдува и со пресметаните вредности на χ^2 -тестот за сите прашања, кои се движат од 13,760 до 17,292 > 5,991 таблична вредност, според кои заклучивме дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат и коефициентот на контингенција што се движи од 0,254 до 0,282 < 0,5 ни покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба.

Со тоа не е исполнета ниту основната хипотеза која гласеше дека, Доколку менаџерот се одликува со: знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и неговото однесување е примерно, сигурно во организацијата ќе владее вистинска организациска култура, ниту истакнатите помошни хипотези, па затоа е потребно поголемо посветување и обука на менаџерите од областа на организациското однесување.

Преферирање на активности за развивање на правилно организациско однесување за подигнување на имицот на организацијата

Организациската култура во компанијата се гради под влијание на самите менаџери, влијанието на социо-културниот амбиент, традицијата и обичаите на едно општество што ја создава општествената етика како: морални вредности, принципи, верувања и очекувања на луѓето во едно општество. Со преферирање на овие етички принципи во самата организација, заедно во контекстот на работните односи, професионализмот и самите меѓучовечки односи внатре во организацијата, се создава и самата организациска етика.

Се подразбира дека врвните менаџери и основачите на компаниите се најбитните водители и обликувачи на организациската култура бидејќи преку моделот на привлекување-селектирање и одлевање, вработуваат и селектираат луѓе со карактеристики кои се слични и блиски со нивните²⁷.

Самите принципи на етичко и одговорно однесување во организацијата ја обликуваат *органizaциската култура* како збир на споделени вредност и ставови, очекувања и норми кои влијаат како да се однесуваат членовите меѓу себе за да ги остварат организациските цели, а притоа да се во согласност со општествената етика во поширок контекст, и организациската и индивидуална етика во потесна смисла.

Веќе изградената и обликувана организациска култура создава услови за формирање и примена на етички формални кодекси кои всушност само ќе ја претставуваат и отсликуваат токму организациската култура со своите аспекти. Иако организациската култура е составена од поширок и покомплексен збир на етички практики и стандарди, најчесто преку кодексите таа се сведува на потесен контекст, во смисла на уредување на односите и примена на етиката и одговорно однесување меѓу самите вработени внатре во самата организација.

Етичките принципи и стандарди се јавуваат како движечка сила за сите вработени и стеикхолдери, а служат и како критериум за оценувањето на извршувањето на менаџерите, а се воспоставуваат преку пишани кодекси со вметнување во организациската култура²⁸.

Обуката и едукацијата за етичките принципи и одговорни стандарди треба да биде редовна пракса во компаниите насекаде. Од една страна тоа е инвестирање во своите вработени од аспект на засилување на етичките аспекти на работењето и односот кон организацијата, а од друга страна се јакне организациската етика и постојано се подига свеста за етичко и одговорно однесување. Овде најважно е да се потенцираат ефектите и бенефитите од етичкото однесување и примената на општествена одговорност и да се укаже од предноста која компанијата или организацијата може да ја стекне како одговорна компанија со препознатлив деловен етички имиџ.

Како што организацијата создава систем преку кој на своите вработени и сите менаџери им овозможува обука и едукација за подигнување на свеста за етиката и општествената одговорност, така преку своите пишани етички кодекси како формални прописи, им налага и соодветни награди и санкции врзани за овие аспекти.

²⁷Benjamin Schneider, *Personality and Organizational Culture*.

²⁸Шуклев-Дракулевски, *Основи на менаџмент*, 1998, Економски факултет, Скопје.

Преку организациската култура може да се создаде објективен систем на награди кои ги мотивира своите членови кога се однесуваат етички и одговорно, и да врши санкции и казнени мерки во случаите кога не се почитуваат етичките кодекси, а со тоа и самата организациска култура²⁹.

Етичките принципи и стандарди се јавуваат како движечка сила за сите вработени и стејкхолдери, а служат и како критериум за оценувањето на извршувањето на менаџерите. Тоа е сосема легитимно право на секоја организација која на тој начин сака да изврши регулација. Токму вметнувањето на етичките вредности во културните вредности на организацијата се прави со цел да се контролира однесувањето на вработените, а на тој начин да ги мотивира да се однесуваат според пропишаните кодекси.

Наградувањето и санкционирањето секогаш биле дел од политиките и стратегиите на секоја организација со цел да се мотивираат вработените, да се остави пример како треба во иднина да се извршуваат работите и како еден систем за контрола на процесот на работа влијае на самото однесување на вработените.

Иако делува како контрола, сепак не треба да се сфати така. Ова може да биде многу корисно за организациите, особено поголемите, каде вработените ќе бидат мотивирани да се однесуваат според пропишаните кодекси и на тој начин да бидат наградени. Целта е постепено од формални насоки и прописи сите да почнат да размислуваат за етичките принципи и во тој дух да се однесуваат со што и неформално ќе ја зајакнуваат свеста за овие аспекти и така заедно ќе ја негуваат организациската култура во насока на применување на етиката и општествената одговорност како силни страни на организацијата.

ЗАКЛУЧОК

Кога станува збор за дефинирање на поимот организациско однесување, пред сè, неопходно е најнапред да биде определен поимот „организација“, како и од кои составни делови истата е составена, па битно е да се нагласи дека организацијата претставува еден вид сложена целина каде што деловите си имаат свое значење и свое сопствено место во нејзината структура.

Меѓутоа, ако се направи една севкупна анализа се доаѓа до констатацијата дека за менаџерите на сите нивоа во организацијата, организациското однесување е тоа што има најголемо значење и огромна вредност, затоа што работата на менаџерите се состои во реализирање на поставените цели по пат на организација на повеќе луѓе.

Организирањето како фаза на менаџментот воспоставува една целосна структура на односи со помош на коишто сите вработени во организацијата соработуваат во рамки на организациски единици. Врз основа на организирање, се создава групирање на вработените во повеќе групи и организациски единици.

За реализирање на работата, раководителите на организацијата исполнуваат повеќе улоги во кои се вбројуваат: меѓуперсоналните улоги, улоги на одлучување и информативни улоги. Секоја од овие улоги се дефинира како активност којашто раководителите ја преземаат за реализирање на менаџерските функции.

²⁹ Шуклев, Дракулевски (2001), Современ менаџмент, Економски факултет Скопје, Второ издание.

Литература:

- [1] Bauer, T., Erdogan, B.(2015), *Organizational Behavior*, Flat World Knowledge, Inc. One Bridge Street Irvington, NY, p. 17, p. 233;
- [2] Benjamin Schneider, *Personality and Organizational Culture*;
- [3] Carlos, J., Alcantud, R. (2018), *Fuzzy Techniques for Decision Making*, MDPI, Basel, Switzerland, p. 391;
- [4] Dutt, R. (2009), *Organisational behavior for MBA*, Krishna Prakashan Media,India, p. 3;
- [5] H. Randolph Bobbitt Jr. &Orlando C. Behling, преземено на 20.08.2019
<https://doi.org/10.1080/00221546.1981.11780113>
- [6] Kae H. Chung, Leon C. Megginson (1981), *Organizational behavior: developing managerial skills*;
- [7] Luthans, F. (2011), *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* Twelfth Edition, University of Nebraska-Lincoln;
- [8] Мицески, Трајче (2009), *Здравствена статистика и анализа на податоци*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191;
- [9] Николовски, Д. (2016), *Организациско однесување - основи*, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе, стр. 26;
- [10] Ovidiu-Iliut Dobre, *Review of Applied Socio- Economic Research*, The Bucharest University of Economic Studies p. 53;
- [11] P. Robbins Stephen, A. Judge Timothy (2013), *Organizational behavior-* 15th ed.,Pearson Education, New Jersey, USA, p. 309;
- [12] Robert E. Callahan, C. Patrick Fleenor, Harry R. Knudson (1986). *Understanding organizational behavior*, C. E. Merrill Publishing Company, the University of Michigan;
- [13] Renos, K. Papadopoulos (1992), *Carl Gustav Jung Critical Assessments*, Routledge, London, p. 89;
- [14] S. Fayyaz Ahmad, Nazir Ahmad Gilkar & Javid Ahmad Darzi (2008). *Organisational Behaviour*, Atlantic Publishers and Distributors, New Delhi, 2008, p. 86-87;
- [15] Sharp, D. (1987), *Personality types, Jung's model of typology*, Inner city books, Canada;
- [16] Džamić V.(2016) *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*,Singidunum,Beograd,str.7;
- [17] Шуклев-Дракулевски, *Основи на менаџмент*, 1998, Економски факултет, Скопје;
- [18] Шуклев, Дракулевски (2001),*Современ менаџмент*, Економски факултет, Скопје, Второ издание;
- [19] <https://activecollab.com/blog/collaboration/group-vs-team>
- [20] <https://bizfluent.com/info-8533489-characteristics-groups-organizational-behavior.html>
- [21] <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>
- [22] <https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422>