



ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ПРАВИЛНО ОДНЕСУВАЊЕ НА ИНДИВИДУИТЕ И ГРУПИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ

Насер Исени¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

naser.iseni@hotmail.com

Проф. Трајко Мицески²

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Секое општество се стреми кон постојан развој, што во голема мерка зависи од неговата стопанска активност преку која се создаваат производи и услуги за задоволување на потребите на поединците, но и на општеството во целина.

Носители на стопанската активност се различните форми за организирање-организации. Организациите се социјални или општествени творби, создадени заради контролирано извршување на заедничките цели. Организацијата може да се сфати како едно тело со многу органи што имаат различни функции и цели кои произлегуваат од поделбата на работата.

Организирањето е процес на поделба на работите меѓу групите и индивидуите, и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата. Во текот на работењето, и индивидуите и организацијата како целина се развива и се соочува со одредени предизвици.

Особено е интересно да се набљудува организацијата како еден целосен организам, а секоја индивидуа како негов составен дел.

Клучни зборови: организација, однесување, групи, индивидуи.

Abstract

Every society strives for continuous development, which largely depends on its economic activity through which products and services are created to meet the needs of individuals, and society as a whole.

Holders of business activity are various forms of organizing-organizations. Organizations are social creations created for the controlled pursuit of common goals. The organization can be understood as one body with many organs that have different functions and goals arising from the division of work.

Organizing is a process of sharing things between groups and individuals, and coordinating their activities to achieve the goals of the organization. During work, individuals and the organization as a whole develop and face certain challenges.

It is especially interesting to observe the organization as a complete organism, and each individual if its integral part.

Keywords: organization, behavior, groups, individuals.

Вовед

Човекот како поединец, во конекција со другите во една организација, е тој што ја движи организацијата и ја води кон успех или кон неуспех. Најзначајниот показател за тоа како функционира една организација, всушност, се меѓучовечките односи, т.е. наједноставната комуникација меѓу вработените.



Организациското однесување е научна дисциплина од понов датум, со насока на истражување на факторите кои имаат влијание на индивидуалците и групите и како тие реагираат и се однесуваат во организациите. Практичната применливост на оваа дисциплина се огледа во обидот да одговори на многу прашања на луѓето кои заедно работат во остварување на организациските цели.

Поставеноста и функционалноста на односите во рамките на една организација создава услови за ефикасно остварување на нејзините однапред поставени цели. Остварените резултати се во директна корелација со организацијата на односите, затоа што добро воспоставени односи во организацијата подразбираат остварување добри резултати во решавање на проблемите, и обратно.

Организациските односи влијаат речиси на сите аспекти на работењето, определувајќи го карактерот на важните елементи на организацијата, деловната стратегија, организациската структура, стилот на водството, системот на контрола и мотивација, организациските промени, итн. Културата на однесување во организацијата може значително да влијае врз нејзиното работење (позитивно или негативно). Организациските односи можат да бидат тајна формула за успех и тивок убиец на самата организација.

Затоа, во организацијата треба да постојат правилно воспоставени организациски односи, каде сите ќе се чувствуваат како припадници, свои членови во средината во која работат.

Ефективното управување со различностите во организацијата како фактор на организациското однесување.

Луѓето не се сите исти. Ова е очигледно доволно, но понекогаш менаџерите забораваат дека треба да ги препознаат и искористат овие разлики за да добијат најмногу од нивните вработени.

Ефективното управување со различностите го зголемува пристапот на организацијата до најшироко можно ниво на вештини, способности и идеи.

Менаџери, исто така, треба да препознаат дека разликите меѓу луѓето може да доведат до погрешно комуницирање, недоразбирање и конфликт.

Експертите сега препознаваат дека демографските карактеристиките во возраста, расата, полот, етничката припадност, религијата и статусот на инвалидност се само врвот на ледениот брег¹.

Некои истражувања покажуваат дека, како што луѓето се запознаваат еден со друг, тие стануваат помалку загрижени за демографските разлики, доколку се гледаат себеси како некои кои споделуваат поважни карактеристики, како што се личност и вредности, кои претставуваат длабока разновидност².

Иако различноста ѝ овозможува бројни можности на организацијата, ефективното управувањето со различностите, исто така, значи и работа кон елиминирање на неправедна дискриминација. Обично кога се говори за дискриминација, се мисли на тоа да се дозволи нашето однесување да биде под влијание на стереотипи за групи на луѓе. Наместо да се гледа во карактеристиките на поединецот, неправедната дискриминација претпоставува дека сите во една група се исти.

Во Табела 1 се дефинирани примери на некои форми на дискриминација во организациите. Иако многу од овие дејства се забранети со закон и затоа не се дел од официјалната политика на секоја организација, илјадници случаи на дискриминација при вработување се документираат секоја година, а многу повеќе и не се пријавуваат³.

¹ A. H. Eagly and J. L. Chin, "Are Memberships in Race, Ethnicity, and Gender Categories Merely Surface Characteristics?" *American Psychologist* 65 (2010), pp. 934–935.

² P. Chattopadhyay, M. Tluchowska, and E. George, "Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity," *Academy of Management Review* 29, no. 2 (2004), pp. 180–202.

³ L. M. Cortina, "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations," *Academy of Management Review* 33, no. 1 (2008), pp. 55–75.



Табела 1.: Форми на дискриминација⁴
Table 1.: Forms of discrimination

<i>Тип на дискриминација</i>	<i>Дефиниција</i>	<i>Примери од реалноста</i>
Дискриминаторски политики или практики	Дејствија преземени од претставници на организацијата кои одбиваат практикување еднакви можности и награди за перформансите	Отпуштање на повозрасни работници поради поголема плата и бенефити поради искуството
Сексуално вознемирување	Непосакуван сексуален напат или друго вербално или физичко однесување од сексуална природа кое создава непријатна и навредлива работна средина	Компаниски платени посети на стриптиз барови, носење на сексуални работници во канцелариите, озборување за сексуален живот на вработените
Заплашување	Нечовечки третман и вознемирување насочено кон специфична група вработени	Директен пример: афро-американски работници наоѓале јажиња за бесење на нивните работни места
Исмејување и навреди	Шеги или негативни стереотипни изрази упатени кон некоја работна група или индивидуа	Директен пример: Арапи се прашуваат дали носат бомби на работа или дали се терористи, за да се засолнат навреме
Исклучување	Исклучување на одредени лица од работни можности, социјални настани, дискусии или неформално учење (може да се јави и ненамерно)	Поставување на жени на маргинални работни места, сметајќи дека се жени и се послаби од мажите
Нецивилност	Непочитувачки третман како однесување на агресивен начин, прекинување на нормалниот живот на личноста или игнорирање на неговите идеи, мислења, работа, и така натаму	Непочитување на нечие мислење, забелешка на мислењето или идејата со зајадливост, неповикување на состаноци, сметајќи дека лицето не е подобно, и така натаму

Дискриминацијата може да се појави на многу начини, а нејзините ефекти можат да бидат исто толку различни, во зависност од организацискиот контекст и личните предрасуди од своите членови.

Биографските карактеристики, како што се возраст, пол, раса, инвалидитет и должина на стаж, се некои од најзначајните катактеристики по кои се разликуваат вработените.

Врската помеѓу возраста и работата може да биде проблем од зголемено значење во текот на следната деценија од најмалку три причини. Прво, широко е распространето верувањето дека перформансите на работата се намалуваат со зголемување на возраста. Без оглед на тоа дали е ова точно, многу луѓе веруваат во тоа и дејствуваат врз тоа. Второ, работната сила не старее. Многу работодавци се свесни дека постарите работници претставуваат огромен потенцијал на висококвалитетни кадри. Третата причина е тоа што, според законите, работниците мора да се пензионираат на одредена возраст⁵.

⁴ Извор: J. Levitz and P. Shishkin, "More Workers Cite Age Bias after Layoffs," The Wall Street Journal (March 11, 2009), pp. D1–D2.

⁵ R. J. Grossman, "Keep Pace with Older Workers", HR Magazine (May 2008), pp. 39–46



Прегледот на повеќе од 800 студии сугерира дека постарите работници имаат тенденција да бидат позадоволни од нивната работа, да прикажат подобри односи со соработниците и се посветени на нивните организации во кои работат⁶.

Психолошките студии покажале дека жените се попријатни и сакаат да се приспособат на авторитетот, додека мажите се поагресивни и со поголема веројатност да имаат очекувања за успех, но тие разлики се мали и не може да се рече дека постои значајна разлика во продуктивноста од работата помеѓу мажи и жени⁷.

Доколку работното искуство се гледа како стаж, тогаш тоа може да се земе како добар предиктор за продуктивноста на вработениот. Колку што некоја индивидуа подолго работи одредена работа, толку се помали можностите да се откаже од работата⁸.

Често во наведени истражувања во литературата се изнесува дека стабот и задоволството од работата се позитивно поврзани⁹.

Како резултат на различната прецепција на религиите и нивната улога на работното место, религиозната дискриминација е во пораст на глобално ниво¹⁰.

Однесување и задоволство од работата

Задоволството од работата може да се дефинира како пријатна емотивна состојба како резултат на проценката на нечија работа како постигнување или олеснување на постигањето на нечији вредности на работата. Задоволството од работата е повеќе став отколку однесување, па според тоа, може да се дефинира и како позитивно чувство за нечија работа, што резултира од евалуацијата на карактеристиките на истата.

Се претпоставува дека задоволството од работата е многу повеќе под влијание на:

- Личните особини кои работникот ги носи со себе на работа;
- Надворешните вредности кои доаѓаат надвор од индивидуалните, физичките и финансиските ресурси и други услови кои влијаат врз средината во која луѓето работат;
- Внатрешните вредности кои се структурирани од елементи како што се работна одговорност, чувство за постигнувања, потенцијал за раст, самодоверба, работа која предизвикува, чувство за припадност;
- Работните услови го претставуваат квалитетот на работната средина каде што вработените го поминуваат поголемиот дел од своето време, покрај домот;
- Работната средина, како физички, социјален и културен реалитет, во голем број случаи поврзани со работењето, претставува една од најважните средини на работниот човек во однос на дневниот живот.

Организацијата ова го остварува со нудење можност кај вработените да доживеат соодветно задоволство од работата, што не е директно врзана за финансиските фактори.

Обично, истражувачите претпоставуваат дека однесувањето има три компоненти: когнитивна, афективна и бихејвиорална¹¹ (Шема 1).

⁶ T. W. H. Ng and D. C. Feldman, “The Relationship of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis”, *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 677–718.

⁷ M. M. Black and E. W. Holden, “The Impact of Gender on Productivity and Satisfaction Among Medical School Psychologists”, *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings* (March 1998), pp. 117–131.

⁸ R. W. Griffith, P. W. Hom, and S. Gaertner, “A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”, *Journal of Management* 26, no. 3 (2000), pp. 463–488.

⁹ W. van Breukelen, R. van der Vlist, and H. Steensma, “Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the ‘Traditional’ Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior”, *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 7 (2004), pp. 893–914.

¹⁰ E. B. King and A. S. Ahmad, “An Experimental Field Study of Interpersonal Discrimination Toward Muslim Job Applicants”, *Personnel Psychology* 63 (2010), pp. 881–906.

¹¹ S. J. Breckler, “Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude”, *Journal of Personality and Social Psychology* (May 2004), pp. 1191–1205.



Шема 1.: Компоненти на однесување¹³

Scheme 1.: Components of behavior

Шема 1 илустрира како се поврзани трите компоненти на однесувањето (когнитивно, афективно и бихевиорално). Во овој пример, еден вработен не добил унапредување за кое сметал дека го заслужува; неговиот соработник го добил тоа унапредување. Илустрирано е однесувањето на вработениот кон неговиот претпоставен (менаџер): вработениот мисли дека заслужува унапредување (сознание), тој силно не го сака својот претпоставен (афект) и тој бара друга работа (однесување/делување). Како што се забележува, иако честопати се смета дека спознавањето (когнитивноста) предизвикува афекти, што потоа предизвикува однесување/делување, во реалноста овие компоненти, често, тешко може да се одвојат.

Во организациите, однесувањето е важна бихевиорална компонента. Ако работниците веруваат, на пример, дека менаџерите, ревизорите, шефовите и временскиот мотив, вработените сметаат дека постои некоја форма на заговор за да ги натераат да работат понапорно за исти или помалку пари, а тоа треба да се разбере, или да се направи обид за разбирање на таквото однесување, како се формираат тие ставови, како тие се поврзани со реалното однесување на работното место во организацијата и како тие може да се променат¹⁴.

Во многу истражувања во литературата, се истакнува дека луѓето бараат конзистентност меѓу нивното однесување и меѓу нивните ставови и нивното однесување. Тие

¹² Извор: S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude", *Journal of Personality and Social Psychology* (May 2004), pp. 1191–1205.

¹³ Извор: S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude". *Journal of Personality and Social Psychology* (May 2004), pp. 1191–1205.

¹⁴ A. W. Wicker, "Attitude Versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects", *Journal of Social Issues* (Autumn 2009), pp. 41–78.



или ги менуваат ставовите или однесувањето, или развиваат рационализација за несогласувањето¹⁵.

Целокупното задоволство од работата, од друга страна, има тенденција кон предвидување на општото однесување на вработените, како на пример, дали вработениот доволно се вклучил во извршување на задачите или дали е мотивиран да придонесе за својата организација¹⁶.

При организациска посветеност, вработениот се идентификува со дадената организација и нејзините цели и желби и сака да остане член на таа организација.

Повеќето од истражувањата покажуваат дека постојат врски помеѓу посветеноста кон организацијата и продуктивноста, но тие врски се скромни¹⁷.

Задоволните вработени се посветени во својата работа. Овие среќници веруваат дека она што го работат е забавно, на ист начин како што е забавно и решавање на крстозборка или судоку. Дополнителен фактор кај овие луѓе е и што тие чувствуваат дека работата им дава одредена мерка на автономија и дискреција, и овие две работи ги користат за постигнување на нови нивоа на вештина и експертиза.

Најголемиот број од работниците, околу 63 % на глобално ниво, не се вклучени во работата¹⁸.

Емоции и расположенија

Со емоциите и расположенијата се тесно испреплетени три термини и тоа: *афекти*, *емоции* и *расположенија*.

Афектот е генерички термин кој опфаќа широк спектар на чувства кои луѓето ги искусуваат, вклучувајќи и емоции и расположенија¹⁹.

Емоциите се интензивни чувства насочени кон некој или нешто²⁰.

Расположението е помалку интензивно чувство отколку емоции и често (иако не секогаш) се појавува без одреден настан кој делува како стимул²¹.

Емоциите се реакции кон одредено лице (гледањето пријател на работа може да направи индивидуата да се чувствува мило) или настан (справување со груб клиент може да ја натера индивидуата да се чувствува фрустрирано).

Чувствата се покажуваат кога некој е „среќен за нешто, лут на некого, се плаши од нешто“²². Спротивно на тоа, расположенијата обично не се насочени кон лице или настан.

Но, емоциите можат да се претворат во расположенија кога ќе се изгуби фокусот од настанот или објектот што го создал чувството. И истовремено, доброто или лошото расположение може да создаде емоционален одговор на некој настан²².

¹⁵ J. Nocera, “If It’s Good for Philip Morris, Can It Also Be Good for Public Health?” The New York Times (June 18, 2006).

¹⁶ D. A. Harrison, D. A. Newman, and P. L. Roth, “How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences”, Academy of Management Journal 49, no. 2 (2006), pp. 305–325.

¹⁷ B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Meriac, and D. J. Woehr, “Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature”, Journal of Applied Psychology 92, no. 2 (2007), pp. 555–566.

¹⁸ B. L. Rich, J. A. Lepine, and E. R. Crawford, “Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance”, Academy of Management Journal 53 (2010), pp. 617–635.

¹⁹ S. G. Barsade and D. E. Gibson, “Why Does Affect Matter in Organizations?” Academy of Management Perspectives (February 2007), pp. 36–59.

²⁰ N. H. Frijda, “Moods, Emotion Episodes and Emotions”, in M. Lewis and J. M. Haviland (eds.), Handbook of Emotions (New York: Guilford Press, 2003), pp. 381–403.

²¹ H. M. Weiss and R. Cropanzano, “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work”, in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, vol. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 2006), pp. 17–19.

²² P. Ekman and R. J. Davidson (eds.), The Nature of Emotions: Fundamental Questions (Oxford, UK: Oxford University Press, 2004).



Шема 2.: Афект, емоции и расположенија²³
Scheme 2.: Affection, emotions and moods

За да се биде омилен и успешен во работната средина не е пресудно да се има висок коефициент на интелектуална интелигенција, туку на емоционална интелигенција. Во многу истражувања се покажало дека работниците кои на тестовите за интелектуална интелигенција покажале висок резултат, понатаму во животот не достигнале значителен успех.

Когнитивните способности може да укажат на постоење или на отсуство на потребен квалитет за спроведување операции со одредена сложеност, но не и на тоа дали поединецот има потенцијал да стане успешен во тоа што го работи. Способностите за самоконтрола, борбеност и истрајност се дел од емоционалниот свет со кои се одликуваат луѓето со висок коефициент на емоционална интелигенција. Кога се мисли на тоа дека емоциите се од исклучителна важност во професионалното функционирање, се мисли на фактот дека емоционалниот ум е многу побрз од рационалниот и реагира непрекинато за да размисли на момент за она што го прави.

Да се биде емоционално писмен значи да се биде способен да се управува со емоциите на начин што ја зголемува личната моќ и го подобрува квалитетот на функционирање на еднката во работната околина, за себе и за луѓето околу неа.

Одликите на емоционално писмена индивидуа се:

- Изразување и разбирање на чувствата;
- Контрола на темпераментот;
- Емпатија;
- Самостојност;
- Љубезност;
- Почитување;
- Прилагодливост;
- Решавање проблеми со разговор.

²³ Извор: P. Ekman, "An Argument for Basic Emotions", Cognition and Emotion (May/July 2002), pp. 169–200.



Овие наведени карактеристики ќе го направат работникот омилен и различен од останатите. Самосвесните личности на работното место се свесни за сопствените јаки и слаби страни, ги познаваат своите емоции и свесни се како тие влијаат на нивната перцепција и на самиот процес на донесување одлука.

За справување со емоциите на начин кој не го инхибира, туку го олеснува постигнувањето на целите е потребна самоконтрола. Луѓето кои имаат способност за самоконтрола покажуваат емоционална зрелост која се огликува во високата способност да се направи добра проценка и да се воспостави емоционална стабилност²⁴.

Секој вработен го проширува својот физички и ментален напор кон напрегање на телото и умот во зависност од неговата работа.

Личност и вредности

Личноста ја афирмираат многубројни компоненти, кои се манифестираат во секојдневното однесување. Тоа значи дека таа секогаш се менува, секогаш се адаптира и секогаш прима влијанија од различни фактори.

Личноста е динамичен субјект во рамките на индивидуата составена од оние психофизички системи кои ги одредуваат неговите уникатни прилагодувања на неговата околина²⁵.

Раните истражувања од областа на структурата на личноста се обиделе да ја идентификуваат и да ги дефинираат карактеристиките кои го опишуваат однесувањето на поединецот, вклучувајќи срамежливост, агресивност, покорност, мрзеливост, амбициозност, лојалност. Кога некој ги покажува овие карактеристики во голем број ситуации, тие се нарекуваат лични карактеристики на индивидуата²⁶.

Повеќето истражувачи од оваа област го поддржуваат Моделот на Големите Пет – пет основни димензии на човечковата личност кои ги поткопуваат сите други и ги вклучуваат најзначајните варијации во личноста на индивидуата (Табела 3).

Од карактеристиките наведени во Големата Петка, емоционалната стабилност најмногу е поврзана со животните задоволства, задоволствата од работата и ниското ниво на стрес. Ова е веројатно затоа што индивидуите со повисоки оценки имаат поголема веројатност да бидат попозитивни и оптимистички и да имаат помалку искуство со прикажување/доживување на негативни емоции. Тие се посреќни од оние кои постигнуваат ниско ниво при евалуација.

Луѓето со ниско ниво на емоционална стабилност се хипервигилативни (бараат проблеми или постојано очекуваат да видат/почувствуваат претстојни знаци на опасност) и се особено ранливи на физичките и психолошките ефекти на стресот.

Табела 3.: Модел на влијанието на Големите Пет карактеристики врз организациското однесување на индивидуите²⁷

Table 3.: Model of the Impact of the Great Five Characteristics on the Organizational Behavior of Individuals

Карактеристика	Зошто е релевантна?	Како влијае?
Емоционална стабилност	Помалку негативно размислување и помалку негативни емоции	Поголемо задоволство во животот и од работата
Екстрoвертност	Помала хипер-вигиланца	Пониско ниво на стрес
	Подобри интерперсонални вештини	Повисоки перформанси
	Поголема социјална доминантност	Подобrena способност за лидерство
	Поголема емоционална	

²⁴ A. R. Damasio, Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain (New York: Quill, 1994).

²⁵ R. T. Hogan and B. W. Roberts, "Introduction: Personality and Industrial and Organizational Psychology", in B. W. Roberts and R. Hogan (eds.), Personality Psychology in the Workplace (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), pp. 11–12.

²⁶ L. R. James and M. D. Mazerolle, Personality in Work Organizations (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).

²⁷ Извор: B. Weiss, and R. S. Feldman, "Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews", Journal of Applied Social Psychology 36, no. 4 (2006), pp. 1070–1086.

	експресибилност	Поголемо задоволство во животот и од работата
Отвореност	Зголемена способност за учење Поголема креативност Поголема флексибилност и автономност	Добри перформанси при обуки Подобрено лидерство Поголема адаптибилност кон промени
Согласливост	Поголема допадливост Поголемо поднесување на жалби и поголема конфронтабилност при проблеми	Повисоки перформанси Пониско ниво на девијантно однесување
Самосвесност	Поголем напор и издржливост Поголема мотивација, желба и дисциплина Подобро организирање и планирање	Повисоки перформанси Подобрено лидерство Поголема допадливост

Екстровејтерите имаат тенденција да бидат посреќни на своите работни места и во нивниот живот како целина. Тие доживуваат повеќе позитивни емоции отколку интровертите и тие послободно ги изразуваат чувствата²⁸.

Бидејќи креативноста е важна за лидерството, отворените луѓе се со поголема веројатност да бидат ефикасни лидери и подобро се справуваат со двосмислености во секоја смисла, и со промени. Тие се соочуваат подобро со организациските промени и се повеќе адаптибилни во контекст на променливост. Сепак, неодамнешните докази од истражувањата покажуваат дека тие се особено подложни на несреќи на работното место²⁹.

Во однос на поврзаноста помеѓу личноста и организациското однесување, односно личноста и организациските перформанси, истражувањата покажале дека постои зависност³⁰.

Доминантните докази од истражувањата покажале дека поединците кои се сигурни, доверливи, внимателни, темелни, способни да планираат, организираат, вредни, постојани и ориентирани кон достигнување на организациските цели, имаат повисоки перформанси во повеќето, ако не и во сите професии³¹.

Вредностите, пак, се длабоко втиснати стандарди во човековата свест за определување на доброто и лошото, така одредувајќи ја насоката на неговото поведение. Тие претставуваат психолошка рамка на организациската култура, која го одредува личното однесување, делувањето во рамки на организацијата и одговорноста кон другите во организацијата.

Вредностите ја поставуваат основата за нашето разбирање на ставовите на луѓето и мотивација и нивното влијание врз нашите перцепции. Ние, како индивидуи, влегуваме во организацијата со однапред претпоставени идеи за тоа што „треба“ и „не треба“. Овие поими не се без вредности, напротив, тие ги содржат нашите толкувања на правилно и погрешно и нашата желба за одредени однесувања или исходи од однесувањата на другите. Како резултат на тоа, вредностите може да ги заматат и објективноста и рационалноста, односно тие влијаат на ставовите и однесувањето³².

²⁸ B. Weiss, and R. S. Feldman, “Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews”, *Journal of Applied Social Psychology* 36, no. 4 (2006), pp. 1070–1086.

²⁹ M. Baer, “The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension”, *Journal of Applied Psychology* 95, no. 3 (2010), pp. 592–601.

³⁰ M. R. Barrick and M. K. Mount, “Select on Conscientiousness and Emotional Stability”, in E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 15–28.

³¹ M. K. Mount, M. R. Barrick, and J. P. Strauss, “Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors”, *Journal of Applied Psychology* 79, no. 2 (2004), p. 272.

³² B. M. Meglino and E. C. Ravlin, “Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research”, *Journal of Management* 24, no. 3 (1998), p. 355.



Групи и карактеристики на групите во организациското однесување

Работните групи се организирани групи; тие имаат својства кои го обликуваат однесувањето на членовите и помагаат да се објасни и да се предвиди индивидуално однесување во рамките на група, како и перформансите на самата група. Некои од овие својства се улоги, норми, статус, големина, кохезивност и разновидност.

Сите групи имаат воспоставено норми – прифатливи стандарди на однесување споделени од страна на нивните членови кои го изразуваат она што треба и што не треба да го сторат при одредени околности. Кога се дефинира, воспоставува и прифаќа групата, нормите влијаат на однесувањето на членовите, со минимум надворешни контроли. Различни групи, заедници и општества имаат различни норми, но сите тие ги имаат³³.

Како член на група, секој сака да е прифатен од групата. Така, секој е подложен на усогласување со нормите на групата. Доказите од истражувањата сугерираат дека групите можат да направат силни притисоци врз индивидуалните членови да ги променат своите ставови и однесувања за да одговараат на стандардот на групата³⁴.

Доказите покажуваат дека девијантното однесување на работното место најверојатно ќе процвета онаму каде што тоа е поддржано од групни норми³⁵.

Статусот на групата и на членовите во групата, е, исто така, значајна карактеристика. Статус е општествено дефинирана позиција или ранг дадена на групи или членови од други групи и го опфаќа секое општество.

Според Теорија на статусни карактеристики, статусот има тенденција да произлегува од еден од трите извори³⁶:

- Моќта што ја има лицето над другите. Бидејќи тие најверојатно ги контролираат ресурсите на групата, луѓето кои ги контролираат резултатите имаат тенденција да се согледаат како лица со висок статус;
- Способност на лицето да придонесе кон целите на групата. Луѓе чии придонеси се од клучно значење за успехот на групата имаат висок статус;
- Лични карактеристики на поединецот. Некој чии личните карактеристики се позитивно вреднувани од групата (добар изглед, интелигенција, пари или пријателска личност), обично имаат повисок статус од некој со помалку вреднувани атрибути.

Големината на групата влијае врз целокупното однесување на групата. Помалите групи се побрзи во завршувањето на задачите од поголемите, а поединците функционираат подобро во помали групи³⁷.

Меѓутоа, во решавањето на проблемите, големи групи се подобри од помалите групи. А пак, продуктивноста на групата како целина треба да биде изедначена со збирот на продуктивноста на поединците од групата³⁸.

Групи се разликуваат во нивната кохезивност – степенот до кој членовите се привлечени едни со други и мотивирани да останат во групата. Некои работни групи се кохезивни бидејќи членовите трошат многу време заедно или малата големина на групата ја олеснува високата интеракција или имаат надворешни закани кои ги приближуваат членовите

³³ M. G. Ehrhart and S. E. Naumann, “Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach”, *Journal of Applied Psychology* (December 2004), pp. 960–974.

³⁴ R. B. Cialdini and N. J. Goldstein, “Social Influence: Compliance and Conformity”, *Annual Review of Psychology* 55 (2004), pp. 591–621.

³⁵ Robinson and O’Leary-Kelly, “Monkey See, Monkey Do”; and T. M. Glomb and H. Liao, “Interpersonal Aggression in Workgroups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects”, *Academy of Management Journal* 46 (2003), pp. 486–496.

³⁶ J. Berger, M. H. Fisek, R. Z. Norman, and M. Zelditch, *Status Characteristics and Social Interaction: An Expected States Approach* (New York: Elsevier, 1977).

³⁷ G. H. Seijts and G. P. Latham, “The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma”, *Canadian Journal of Behavioural Science* 32, no. 2 (2000), pp. 104–116.

³⁸ R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski, and N. Bennett, “Social Loafing: A Field Investigation”, *Journal of Management* (April 2004), pp. 285–304.



блиску. Кохезијата влијае на продуктивноста на групата. Студиите постојано покажуваат дека односот помеѓу кохезијата и продуктивноста зависи од групните норми поврзани со изведбата.

Ако кохезијата е ниска и перформансите нормите се високи, продуктивноста се зголемува, но помалку отколку во висококохезивната група со високи норми. Кога кохезијата и нормите поврзани со изведбата се ниски, продуктивноста има тенденција да падне во низок до умерен опсег³⁹.

Последната карактеристика на групите е разновидноста во членството на групата, степенот до кој членовите на групата се слични или различни еден од друг. Направени се бројни истражувања за тоа како разновидноста влијае врз перформансите на групата. Некои гледаат на културната разновидност, а некои во расни, родови и други разлики. Генерално, студиите ги идентификуваат и поволностите и трошоци од групна разновидност. Се чини дека разновидноста го зголемува конфликтот во групата, особено во раните фази на мандатот на групата, што често го намалува групниот морал и ги подига стапките на напуштање⁴⁰.

Влијанието на разновидноста врз групите е мешано. Тешко е да се биде во различна (диверзитетна) група на краток рок. Меѓутоа, ако членовите можат да ги пребројат разликите, со текот на времето разновидноста може да им помогне да бидат поотворени и креативни и да имаат подобри перформанси. Но, дури и позитивните ефекти најверојатно нема да бидат особено силни⁴¹.

Разбирање на потребата за работа во тимови и групи

Тимовите се пофлексибилни и даваат подобар одговор на промена на настаните, за разлика од од традиционалните одделенија или други форми на постојани групирања. Тие можат брзо да се соберат, распоредат, рефокусираат и распаднаат. Фактот што организациите се свртеле кон тимови не мора да значи дека тие секогаш се ефективни. Донесувачите на одлуки, како луѓе, можат да се „пренасочат“ под дејство на трендови и под дејство на така наречениот „менталитет на масата“⁴².

Создавање ефективни тимови

Многумина се обиделе да ги идентификуваат факторите поврзани со ефективноста на тимот. Сепак, некои студии го организирале она што некогаш било „вистинска листа на карактеристики“ во релативно фокусиран модел. Шема 4 го сумира она што во моментот се знае за тоа што ги прави тимовите ефикасни⁴³.

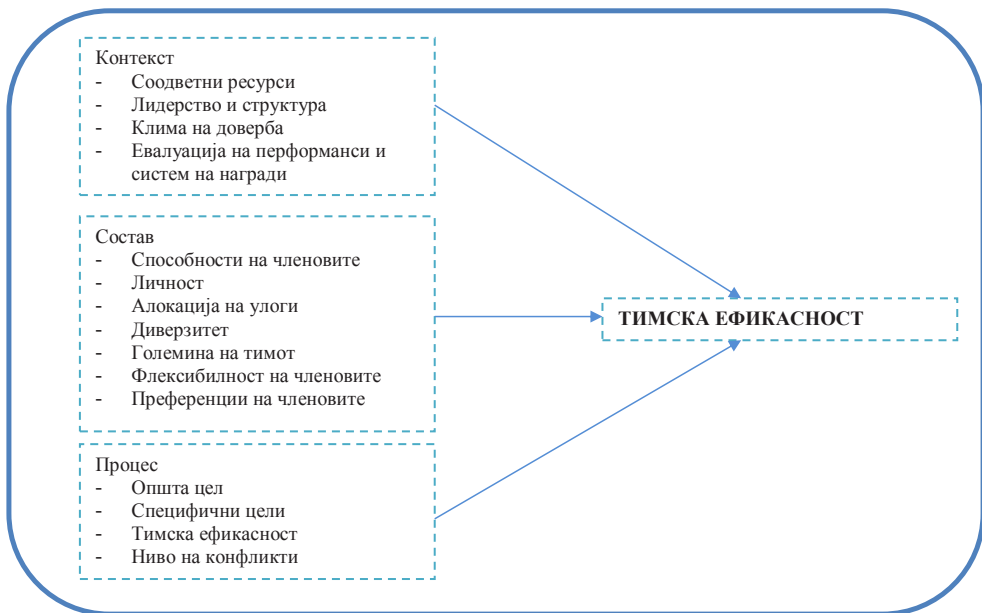
³⁹ D. J. Beal, R. R. Cohen, M. J. Burke, and C. L. McLendon, “Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations”, *Journal of Applied Psychology* (December 2003), pp. 989–1004.

⁴⁰ D. S. Staples and L. Zhao, “The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams”, *Group Decision and Negotiation* (July 2006), pp. 389–406.

⁴¹ E. Mannix and M. A. Neale, “What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations”, *Psychological Science in the Public Interest* (October 2005), pp. 31–55.

⁴² J. R. Katzenbach and D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45, 85.

⁴³ J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).



Шема 4.: Модел за тимска ефикасност⁴⁴
Scheme 4.: Team effectiveness model

Не само што тимовите треба да служат како организациска алатка за решавање на проблеми и зголемување на флексибилноста, туку и самите тимови треба да постигнат внатрешна кохезија и флексибилност. За оваа цел, очигледно, тимовите мора да се составени од луѓе со работни вештини поврзани со проблемот со кој се соочуваат. Во рамките на тимот, исто така мора да постојат ефикасни канали на комуникација поддржани од самата желба на членовите да споделат идеи и знаење. Работата во рамките на еден тим има повеќе димензии и тоа може да се подели на 3 нивоа: на индивидуално ниво, на ниво на тимот и на ниво на поголемата организациска структура. Ако работата е извршена ефективно на сите три нивоа, тимот ќе има поставено добра основа за успешно завршување на својата задача.

Многу важен аспект од функционирањето на една организација претставува нивото на ефикасност и ефективност со кое тимовите ги извршуваат своите задачи. Ова најчесто се пресметува во смисла на пари или буџет и време. Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително придонесуваат кон поголемата перформанс слика гледана од организациско ниво.

Како резултат на долгогодишните истражувања, денес можат да се најдат неколку теории и идеи за тоа како најдобро може да се процени тимската ефективност.

⁴⁴ Извор: D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech", Personnel Psychology (Autumn 1997), p. 555.



Емпириско истражување

Предметот на ова истражување претставува согледување, анализирање и критичко преиспитување на улогата на индивидуите и групите во еден организациски систем и нивниот потенцијал во функција на постигнување на организациска успешност, со посебен осврт на карактеристиките на индивидуите и групите во организацијата.

Во овој труд, *целите* на истражување се насочени на тоа, врз основа на релевантната литература од областа на менаџментот на човечки ресурси, организациско однесување, организациски системи и менаџмент и анализа на состојбата во организациите, да укаже на улогата на индивидуите и групите во еден организациски систем во изразување на потенцијалот во постигнување на организациска успешност.

Поставената хипотеза во истражувањето гласи: „*Посакуваното однесувањето на индивидуите и групите влијае на развојот и перформансите на групите и индивидуите во организацијата*“.

Во емпириското истражување се користени следните методи: *Дескриптивен метод, Анкета, Компаративна анализа и Статистичка обработка на податоците.*

Емпирискиот дел од ова истражување има за цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето, но и да ја идентификува реалната ситуација со деловната комуникација во организациите кои беа дел од истражувањето.

Во истражувањето, иако беа вклучени повеќе испитувани менаџери и вработени, сепак, целосно потполнети анкетни листови беа од 38 менаџери и 102 вработени во работни организации во Скопје и Тетово.

Обработката на податоците, кои се добиени во ова истражување, се вршеше преку пресметување на χ^2 -тестот познат како Пирсонов коефициент на контингенција.

Првото прашање беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи:

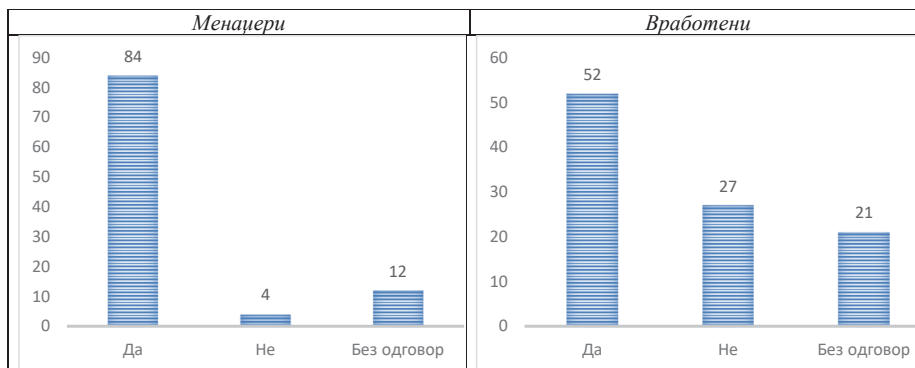
Дали менаџерот во организацијата правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените? Што при тоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори; да, не или без одговор.

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 1.: Одговори по првото прашање

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот во организацијата правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените?	Да	32	84	53	52
	Не	1	4	28	27
	Без одговор	5	12	21	21
	Вкупно	38	100 %	102	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 27,048 C = 0,345					

Или графички прикажано изгледа според графиконот:



Графикон 1.: Графички приказ на одговорите на прашање бр. 1
Graphic 1: Answers on question No. 1

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на χ^2 -тестот и вредност на Коэффициентот на контингенција, како што е прикажано:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 27,048 > \chi^2_{0,05} \text{ (табеларна вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,345$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 27,048, што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коэффициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,345, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

Додека 84 % од менаџерите сметаат дека менаџерот во организацијата правилно (пријатно, знајно, стручно, професионално-љубезно) се однесува со вработените, а со не и без одговор останале околу 16 %, сепак околу 52 % од анкетирани вработени мислат така, а додека 27 % од нив одговориле со не и 21 % останале без одговор, со што не се потврдува поставената хипотеза.

Второто прашање исто така беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи:

Дали групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот? Што при тоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори; да, не или без одговор.

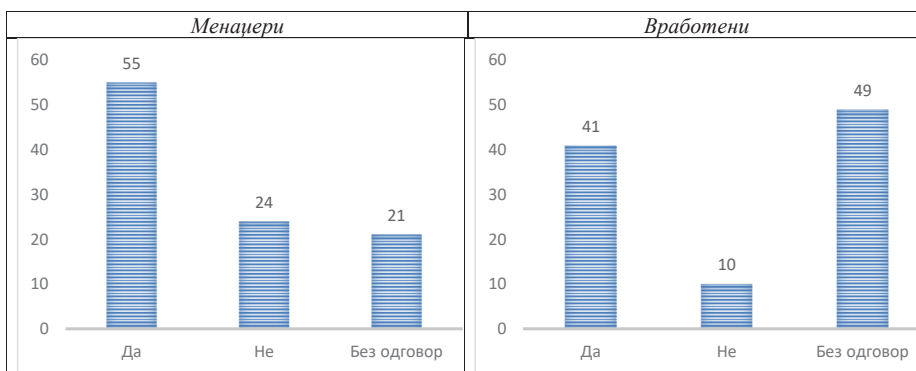
Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 2.: Одговори по прашање бр. 2

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%

2. Дали групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот?	Да	21	55	42	41
	Не	9	24	10	10
	Без одговор	8	21	50	49
	Вкупно	38	100 %	102	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 19,006 $C = 0,295$					

Или графички прикажано изгледа според графиконот:



Графикон 2.: Графички приказ на одговорите на прашање бр. 2
Graphic 1: Answers on question No. 2

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по второто прашање е добиена вредност на χ^2 тест и вредност на Коефициентот на контингенција како што е прикажано:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметана вредност}) = 19,006 > \chi^2_{0,05} (\text{табеларна вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,295$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 19,006, што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,295, што значи слаба поврзаност

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

Додека 55 % од менаџерите сметаат дека групите (одделите) работат компактно со полна кохезија и меѓусебна доверба и доверба кон менаџерот, со не одговориле 24 % и без одговор останале околу 21 %. Додека пак од испитаните вработени 41 % одговориле со да, а додека 10 % од нив одговориле со не и 49 % останале без одговор. И овде не се потврдува поставената хипотеза.

Третото прашање во општ поглед гласеше: Дали вработените совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон менаџерот и кон своите колеги-вработени?

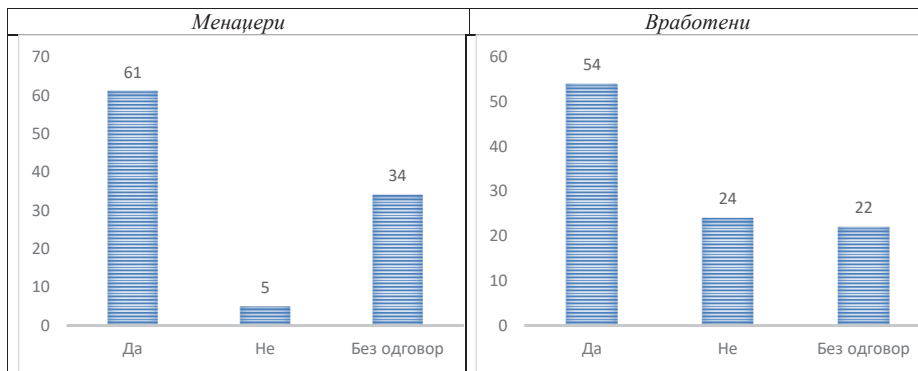
Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 3.: Одговори по прашање бр. 3



Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали вработените совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон менаџерот и кон своите колеги-вработени?	Да	23	61	55	54
	Не	2	5	24	24
	Без одговор	13	34	23	22
	Вкупно	38	100 %	102	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,993 C = 0,263					

Или графички прикажано изгледа според графиконот:



Графикон 2.: Графички приказ на одговорите на прашање бр. 2
Graphic 1: Answers on question No. 2

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по третото прашање е добиена вредност на χ^2 -тестот и вредност на Коэффициентот на контингенција како што е прикажано:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметана вредност}) = 14,993 > \chi^2_{0,05} (\text{табеларна вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,263$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 14,993, што е поголема од табличната вредност. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодветствуваат.

Коэффициентот на контингенција има вредност 0,263, што значи слаба поврзаност

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

Од испитаните менаџер 61 % сметаат дека вработените совесно ги извршуваат работните активности и имаат човечни и фер односи кон менаџерот и кон своите колеги-вработени, а со не одговориле 5 % и без одговор останале околу 34 %. Додека пак од испитаните вработени 54 % одговориле со да, а додека 24 % од нив одговориле со не и 23 % останале без одговор. И овде не се потврдува поставената хипотеза.



Заклучни согледувања по емпирискиот дел

Од опфатеното емпириско истражување и истовремено и од табеларните и графичките прикази и пресметаната вредност на X^2 -тестот, која речиси во сите одговори на прашањата беше поголема од табличната вредност, се гледа дека не е исполнета поставената хипотеза, која гласеше „Посакваното однесувањето на индивидуите и групите влијае на развојот и перформансите на групите и индивидуите во организацијата“, што произлегува од несоодветствување на одговорите на двете групи на испитаници.

Со тоа, оваа истражување упатува од изведување на корисни обуки за подобрување на организациското однесување во работните средини.

Преферирање на активности за правилно однесување на индивидуите и групите во организациските системи

Успехот на една организација зависи од квалитетот на својата култура. Без разлика дали станува збор за вработените или клиентите, позитивната култура оживува и го збогатува и го зацврстува искуството при работа во таа организација или работење со таа организација, додека негативната култура го намалува.

Етичката димензија на културата на компанијата има силно влијание врз степенот до кој вработените се придржуваат кон организациските стандарди и усогласување на нивната работа со основните вредности и визија на организацијата.

Она што генерално се нарекува етичка култура на една организација, всушност вклучува две различни, но меѓусебно поврзани системи, системско-етичка култура и етичка клима. Полето на етичка култура е втемеленио во антрополошки поглед на светот и како резултат на тоа, се фокусира на формалните и неформалните системи кои влијаат на однесувањето. Од друга страна, проучувањата за етичка клима произлегуваат од психологијата и тие истражувања се обидуваат да ја испитаат колективната „личност“ на организацијата. Иако овие две тела на истражување потекнуваат од различни дисциплини и двете го испитуваат истиот широк концепт: промовирање на етичко однесување во организациите.

Во смисла на организациска посветеност, етичката клима и етичката култура се покажуваат како меѓусебно заменливи во способноста да го предвидат однесувањето на вработените. Позитивната етичка култура ја намалува конфликтната улога, што доведува до зголемување на задоволството од работата и посветеноста на вработените на квалитетот.

За развој на етичка клима и културата, корисно е да се забележи дека културата на една организација се јавува преку следните процеси⁴⁵:

- Влијанието на сопственикот или менаџерите;
- Организациските структури и процесите на социјализација, кои ги учат вработените што е соодветно однесување во одредена поставка и создавање на колективно разбирање на вредностите, практиките и постапките поврзани со етиката.

Дејствијата, зборовите и одлуките на лидерите го поставуваат „тонот“ во организацијата. Она за што тие избрале да се грижат и да го игнорираат прави разлика во однесувањето во организацијата. И одлуките што ги носат и како ги донесуваат тие одлуки влијае врз контекстот на организацијата. Лидерите треба да комуницираат со останатиот дел од организацијата, експлицитно или имплицитно, но управувањето со комуникацијата зависи од секој лидер поединечно⁴⁶.

Лидерите на организацијата имаат примарна улога во комуникацијата и демонстрирањето на вистинската важност на етичките вредности на членови на организацијата. Дејствијата на раководството испраќаат јасна порака и како резултат на тоа, се

⁴⁵ L. K. Trevino, “A cultural perspective on changing and developing organizational ethics”, *Research in Organizational Change and Development*, 4 (2010), pp. 195-230.

⁴⁶ M. Schminke, M.L. Ambrose, , D.O. Neubaum, “The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes”, *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 97 (2005), pp. 135-151.



ключен фактор во развојот на етички систем на вредности. Секојдневните одлуки и активности на лидерите комуницираат дали етичкото однесување е приоритет на исто ниво како и посакуваните деловни резултати⁴⁷.

Во рамките на една организација, градењето на етичка култура е клучна компонента на усогласеност, управување со ризици и целокупната деловна стратегија. Ставовите, изборите и активностите на лидерите играат главна улога во создавањето на етичката култура и климата на организацијата.

Способноста на лидерот постојано да го промовира етичкото однесување во една организација е од клучно значење за обезбедување на сигурност дека вработените разбираат како да направат нешто што е добро, нешто што е „вистинско и исправно“ и е приоритет. Градење на етичка култура е добро за вработените, за здравјето на дадената организација и во крајна линија, за целата организација, воопшто, и, едноставно, тоа е вистинската работа која треба да се направи⁴⁸.

Совесноста, која е поврзана со етичко однесување, е еден од петте типови на организациско однесување. Другиот тип на такво однесување е особено уникатен затоа што тоа не вклучува ангажирање во одредени однесувања, како што се жалби или предизвикување непријатности. Овие активности може да се сметаат за кршење на општествените норми, кои ја намалуваат моралната свес. Другите три типа на организациско однесување, алтруизмот, љубезност и граѓанска доблест, сите, исто така, може да се сметаат за етички однесувања, според нормите во однесувањето. Ако етичките стандарди се охрабруваат, лицето поверојатно би дејствувало алтруистично, со учтивост и би било совесно за другите, можеби во форма на организациско однесување. Како такви, истражувањата покажуваат дека вработените перцепираат силни етички норми во организациите, доколку тие се позитивно поврзани со прикажувањето на организациско однесување⁴⁹.

Континуирано подобрување на организациското однесување на лидерот и вработените

Успешните организации функционираат добро на секое ниво, од извршните позиции до вработените кои ги обавуваат секојдневните операции на една компанија. Но, дури и успешните организации доживуваат времиња кога вработените, партнерите и членовите на одборот не се задоволни. Мотивирање на доброто организациско однесување преку поставување цели, подобрувања на работното место, позитивно засилување и препознавање помагаат да се создаде позитивна работна средина. Подобрувањето на организациското однесување од страна на менаџерите, прифатено од страна на вработените, би можело да се постигне преку⁵⁰:

- Поставување цели за поединечни вработени што им овозможуваат да напредуваат кон посакуваниот репер. Поставувањето на целта промовира добро организирано однесување;
- Следење на работните простори на вработените, сали за состаноци и општи области за потребни подобрувања. Вработените се најсреќни кога се чувствуваат удобно во просторите каде што поминуваат толку многу време;
- Обезбедување систем за награда на вработените на секое ниво за зголемување на продуктивноста. Добивањето награди е одличен мотиватор за поефикасна работа и подобро организирано однесување;
- Проценка за тоа дали организацијата користи модел за поддршка. Ова значи дека менаџментот има тенденција да ги поттикнува вработените и да препознае добри перформанси. Вработените бараат признание и задоволство да прават добра работа;

⁴⁷ D. Abby, “Understanding, Affecting, and Measuring Ethical Culture”, Web cast on May 15, 2006: Ethics Resource Center.

⁴⁸ S. Edward, “Embedding Ethics in Business and Higher Education: From Leadership to Management Imperative”. The Business-Higher Education Forum, Washington, DC (2006).

⁴⁹ R. S. Dalal, “A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 90, 6 (2005), pp. 1241-1255.

⁵⁰ M. Fulan, “Leading in a Culture of Change”, Jossey-Bass (2001), p. 5.



- Утврдување дали организацијата е колегијална. Ова покажува дека вработените имаат дух на тимска работа и колективни постигнувања. Во овој модел, вработените се заинтересирани за самодисциплина и ефективно да придонесуваат кон групата;
- Создавање „смеса, мешавина“, со цел да се подобри ефикасноста на организацијата и треба да се избере два или повеќе организациски модели на однесување кои ќе помогнат да се исполнат целите на организацијата;
- Обезбедување признание за вработените преку квартални билтени, интер-е-пораки и настани на компанијата во текот на целата година.

Сепак, како општ заклучок е дека лидерите со сите вработени се креатори на организациското однесување и фактор на успехот во секоја организација.

Заклучок

Организациското однесување е фокусирано на човековото однесување во организациските постапки, и е во интеракција со самата организација

Теориите и концептите на полето, на пример, не можат со сигурност да предвидат дека менувањето на специфичен сет на променливи на работното место ќе ја подобри изведбата на индивидуалните вработени со одредена количина. Иако истражувањата обично покажуваат дека во една организација, задоволството на вработените со условите за работа корелираат позитивно, сепак, не можеме да знаеме дали подобрите работни услови доведуваат до поголемо задоволство, ако повеќе задоволни луѓе ја гледаат својата работа поинаку од незадоволните луѓе или ако и задоволството и перцепциите за работните услови се, всушност, поврзани преку други променливи. Исто така, набљудуваната врска помеѓу задоволството и перцепциите за условите за работа можат да бидат значително посилни, послаби или непостојечки во други поставки.

Со оглед на тоа дека организациите се составени од индивидуални членови, кои имаат различни способности, карактеристики, искуства за учење и ставови, може да се рече дека истите работата ја доживуваат на различни начини.

Поединецот е централна карактеристика на организациско однесување и неопходен дел од секоја ситуација во однесувањето, дали дејствува во изолација или како дел од група, како одговор на очекувањата на организација или како резултат на влијанијата на надворешното опкружување. Групите постојат во сите организации и се од суштинско значење за нивното работење и перформанси. Луѓето во групи влијаат едни на други на многу начини и групите можат да развијат сопствени хиерархии и лидери. Групните притисоци може да имаат големо влијание врз однесувањето и перформансите на поединечните членови. Разбирањето на групната структура и однесување го надополнува знаењето на поединецот за однесувањето и додава уште една димензија на организационото однесување.

Зголемувањето на глобализацијата значи дека организациите мора да одговорат на различни барања на пазарот и локалните барања. Глобализацијата влијае на однесувањето на организаторите и го става акцентот на процесите во рамките на организациите, наместо на функциите на организацијата.

Затоа организациското однесување е комплекс на процеси на однесување на вработените кои особено се раководат од функциите, улогите, знаењето и разбирањето стекнато од областа и истото треба постојано да се унапредува со цел на градење на позитивна афирмираност на организацијата.



Користена литература:

- Abby, D, “*Understanding, Affecting, and Measuring Ethical Culture*”, Web cast on May 15, 2006: Ethics Resource Center;
- Eagly, A. H. and Chin, J. L. (2010), “*Are Memberships in Race, Ethnicity, and Gender Categories Merely Surface Characteristics?*”: American Psychologist 65;
- Chattopadhyay, P., Tluchowska, M. and George, E. (2004), “*Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity*”: Academy of Management Review 29, no. 2;
- Cortina, L. M. (2008), “*Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations*”: Academy of Management Review 33, no. 1;
- Levitz, J and Shishkin, P. (March 11, 2009), “*More Workers Cite Age Bias after Layoffs*”: The Wall Street Journal;
- R. J. Grossman (May 2008), “*Keep Pace with Older Workers*”: HR Magazine;
- Ng, T. W. H. and Feldman, D. C. (2010), “*The Relationship of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis*”: Personnel Psychology 63;
- Black, M. M. and Holden, E. W. (March 1998), “*The Impact of Gender on Productivity and Satisfaction Among Medical School Psychologists*”: Journal of Clinical Psychology in Medical Settings;
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner S. (2000), “*A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium*”: Journal of Management 26, no. 3;
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., and Steensma H. (2004), “*Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the ‘Traditional’ Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior*”: Journal of Organizational Behavior 25, no. 7;
- King, E. B. and Ahmad, A. S. (2010), “*An Experimental Field Study of Interpersonal Discrimination Toward Muslim Job Applicants*”: Personnel Psychology 63;
- King, E. B. and Cortina, J. M. (2010), “*The Social and Economic Imperative of Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgendered Supportive Organizational Policies*”: Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice 3;
- Breckler, S. J. (May 2004), “*Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude*”: Journal of Personality and Social Psychology;
- Wicker, A. W. (Autumn 2009), “*Attitude Versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects*”: Journal of Social Issues;
- Nocera, J. (June 18, 2006), “*If It’s Good for Philip Morris, Can It Also Be Good for Public Health?*” The New York Times;
- Harrison, D. A., Newman, D. A., and Roth P. L. (2006), “*How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences*”: Academy of Management Journal 49, no. 2;

- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac J. P., and Woehr D. J. (2007), “*Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature*” *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2;
- Rich, B. L., Lepine, J. A., and Crawford, E. R. (2010), “*Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*”, *Academy of Management Journal* 53;
- Barsade, S. G. and Gibson, D. E. (February 2007), “*Why Does Affect Matter in Organizations?*”: *Academy of Management Perspectives*;
- Frijda, N. H. (New York: Guilford Press, 2003), “*Moods, Emotion Episodes and Emotions*”, in M. Lewis and J. M. Haviland (eds.), *Handbook of Emotions*;
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (Greenwich, CT: JAI Press, 2006), “*Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work*”: in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 18;
- Ekman, P. and Davidson R. J. (eds.), (2004), *The Nature of Emotions: Fundamental Questions* : Oxford, UK: Oxford University Press;
- Ekman, P. (May/July 2002), “*An Argument for Basic Emotions*”, *Cognition and Emotion*;
- Damasio, A. R. (New York: Quill, 1994). *Descartes’ Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*;
- Hogan, R. T. and Roberts, B. W. (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), “*Introduction: Personality and Industrial and Organizational Psychology*”, in B. W. Roberts and R. Hogan (eds.), *Personality Psychology in the Workplace*;
- James, L. R. and Mazerolle, M. D. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), *Personality in Work Organizations*;
- Weiss, B., and Feldman, R. S. (2006), “*Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews*”: *Journal of Applied Social Psychology* 36, no. 4;
- Baer, M. (2010), “*The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension*”: *Journal of Applied Psychology* 95, no. 3;
- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (Malden, MA: Blackwell, 2004), “*Select on Conscientiousness and Emotional Stability*”, in E. A. Locke (ed.): *Handbook of Principles of Organizational Behavior*;
- Mount, M. K., Barrick, M. R., and Strauss, J. P. (2004), “*Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors*”: *Journal of Applied Psychology* 79, no. 2;
- Meglino, B. M. and Ravlin, E. C. (1998), “*Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research*”: *Journal of Management* 24, no. 3;
- Ehrhart, M. G. and Naumann, S. E. (December 2004), “*Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach*”: *Journal of Applied Psychology*;
- Cialdini, R. B. and Goldstein, N. J. (2004), “*Social Influence: Compliance and Conformity*”: *Annual Review of Psychology*, 55;
- Robinson and O’Leary-Kelly, “*Monkey See, Monkey Do*”; and Glomb, T. M. and Liao H., “*Interpersonal Aggression in Workgroups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects*” (2003): *Academy of Management Journal* 46;



Berger, J., Fisek, M. H., Norman, R. Z., and Zelditch, M. (New York: Elsevier, 1977), *Status Characteristics and Social Interaction: An Expected States Approach*;

Seijts, G. H. and Latham, G. P. (2000), *“The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma”*: Canadian Journal of Behavioural Science 32, no. 2;

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., and Bennett, N. (April 2004), *“Social Loafing: A Field Investigation”*: Journal of Management;

Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., and McLendon, C. L. (December 2003), *“Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations”*: Journal of Applied Psychology;

Staples, D. S. and Zhao, L. (July 2006), *“The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams”*, Group Decision and Negotiation;

Mannix, E. and Neale, M. A. (October 2005), *“What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations”*: Psychological Science in the Public Interest;

Katzenbach, J. R. and Smith, D. K., *The Wisdom of Teams* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993);

Hackman, J. R., *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2002);

Hyatt, D. E. and Ruddy, T. M. (Autumn 1997), *“An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breach”*: Personnel Psychology

Trevino, L. K., (2010), *“A cultural perspective on changing and developing organizational ethics”*: Research in Organizational Change and Development, 4;

Schminke, M., Ambrose, M. L., Neubaum, D. O. (2005), *“The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes”* : Organizational Behavior and Human Decisions Processes, 97;

Edward, S., (2006), *“Embedding Ethics in Business and Higher Education: From Leadership to Management Imperative”* . : The Business-Higher Education Forum, Washington, DC.

Dalal R. S., (2005). *“A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior.”* . : Journal of Applied Psychology, 90, 6