
IMPROVING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR THROUGH THE USE OF THE BENEFITS OF EDUCATION EMPLOYEES

Stojan Kocev

Makedonski Telekom – AD Skopje stojan.kocev@telekom.mk

Stanka Koceva

University Goce Delcev - Stip stanka.koceva@ugd.edu.mk

Abstract: Education is the basis for employee development and career advancement, as well as preparation for doing future activities. Training and education are the acquisition of new practical knowledge and skills necessary for the operation, management, and organizational behavior according to the adopted rules, regulations, and standards. From there it can be concluded that this is a process of acquiring own or using other people experiences. The outcome of the training process is aimed at effectively applying the acquired knowledge and experiences in the performing of future activities. People as the potential of organizations represent its greatest creative power. Companies are increasingly investing in the education of their employees. The education of employees is a very complex process and requires quality realization of each individual phase. Training, greatly influences the performance of organizations if it is aligned with the strategic goals of the organization, if integrated in the function of human resources. Training can be an investment, not an expense if it is in detail planned and implemented. The analysis of the need for training and education of employees is the first step, and the transfer of the learned materials into the work environment is a crown to the overall educational process in the organization. It consists of the selection and motivation of the participants, planning and programming of educational contents, methods and evaluations. The application of education and knowledge, skills, capabilities for the workplace is determined through the evaluation of the trainings, also whether there is an improvement of the performance and greater satisfaction of the employees, this certainly affects of the positive results of the organization in order to achieve a competitive advantage. In scientific and professional literature, three approaches to organizational behavior are most often mentioned: cognitive approach, behavioral approach and social learning approach. **Cognitive approach** historically is the oldest approach, it starts from the assumption that human behavior is predetermined by its personal characteristics and internal processes. The man is seen as a closed system whose behavior is not determined by external factors but internal factors. The cognitive approach starts from the assumption that human behavior determines the personal goals, or the internal human processes: expectation, belief, perception. From this approach comes an appropriate model of organizational behavior. The **behavioral approach** explores objective behavior and starts from the assumption that human behavior depends on the action of external factors. The man is seen as an open system, which establishes appropriate interactions with the environment in which it is located. Unlike the cognitive approach, which starts from the view that human behavior (thinking, reaction, action-activity, etc.) is predetermined by its personal characteristics based on genetic predispositions, experience and knowledge, the behavioral approach starts from the view that the behavior of employees in the organization is determined, most directly from the organizational factors (the nature of the work, the technique and technology, the personnel policy, the remuneration system, the organizational structure, etc.). The **approach to social learning** is the youngest approach to organizational behavior that starts from the assumption that human behavior is influenced by internal and external factors. The integration of cognitive and behavioral approaches and the approach of social learning stand for the position that human behavior is the result of his personal characteristics, internal processes and the reaction of the organism to external impacts-stimulants, or reaction to the working environment.

Keywords: Organizational behavior, education, employee satisfaction, motivation.

УНАПРЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ ПРЕКУ КОРИСТЕЊЕ НА ПРИДОБИВКИТЕ ОД ОБРАЗОВАНИЕТО НА ВРАБОТЕНИТЕ

Стојан Коцев

Македонски Телеком АД-Скопје stojan.kocev@telekom.mk

Станка Коцева

Универзитет Гоце Делчев –Штип stanka.koceva@ugd.edu.mk

Резиме: Образованието е основа за развој на вработените и напредувањето во кариерите, како и за припрема за вршење на идните активности. Обуката и едукацијата претставуваат стекнување на нови практични

знаења и вештини потребни за работењето, раководење, управување и организационо однесување према усвоените правила, прописи, и стандарди. Од таму може да се заклучи дека е тоа процес на стекнување на сопствени искуства или користење на туѓи. Резултат на процесот на обука има за цел ефективна примена на усвоените знања и искуства во вршење на идните активности. Луѓето како потенцијал на организациите претставуваат нејзина најголема креативна моќ. Компаниите се повеќе пари вложуваат во образованието на своите вработени. Образованието на вработените е многу комплексен процес и бара квалитетна реализација на секоја поедина фаза. Обуката во голема мера влијае на перформансите на организациите доколку е усогласена со стратешките цели на организацијата, доколку е интегрирана во функција на човековите ресурси. Обуката може да биде инвестиција, а не трошок ако се детално планира, реализира и имплементира. Анализата за потреба за обука и образованието на вработените е прв чекор, а трансферот на наученото во работно опкружување претставува круна на целокупниот образовен процес во организацијата кој се состои од избор и мотивација на учесниците, планирање и програмирање на образовните содржини, методи и евалуации. Со евалуација на обуките се утврдува дали дошло до примена на образование и знаењето, вештините, способностите за работното место и дали дошло до унапредување на перформансите и поголемо задоволство во вработените што влијае на позитивните резултати на организацијата со цел постигнување на конкурентска предност.

Во научната и стручна литература најчесто се споменуваат три пристапи на организациското однесување: **когнитивен пристап, бихевиористички пристап и пристап на општествено учење**. Когнитивниот пристап историски гледано е најстар пристап кој тргнува од претпоставката дека човековото однесување е предодредено со неговите лични карактеристики и внатрешните процеси. На човекот се гледа како на затворен систем чие однесување не го определуваат надорешните туку внатрешните фактори. Когнитивниот пристап тргнува од претпоставката дека човековото однесување го определуваат личните цели, односно внатрешните човекови процеси: очекување, верување, перцепција. Од таквиот пристап произлегува соодветен модел на организациското однесување. Бихевиористичкиот пристап го истражува објективното однесување и тргнува од претпоставката дека човековото однесување зависи од делувањето-работата на надворешните фактори. На човекот се гледа како на отворен систем, кој воспоставува соодветни интеракции со опкружувањето во кое се наоѓа. За разлика од когнитивниот пристап, кој тргнува од ставот дека човековото однесување (мислење, реакција, делување-активност и слично) е предодредено од неговите лични карактеристики кои се базирани на генетските предиспозиции, искуство и знаење, бихевиористичкиот пристап тргнува од ставот дека однесувањето на вработените во организацијата најдиректно го определуваат организациските фактори (природата на работата, техниката и технологијата, кадровската политика, системот на наградувањето, организациската структура итн). Пристапот на општествено учење е најмлад пристап во организациското однесување кое тргнува од претпоставката дека на човековото однесување влијаат внатрешни и надворешни фактори. Интеграцијата на когнитивниот и бихевиористичкиот пристап и пристапот на општественото учење го застапува ставот дека човековото однесување е резултат на неговите лични карактеристики, односно внатрешни процеси и реакција на организмот на надворешните поттикнувања, односно реакција со работната средина.

Клучни зборови: Организациско однесување, образование, задоволство на вработените, мотивација

ВОВЕД

Со образованието и обуката се зголемува квалитетот на човековите ресурси, се зголемува човековиот капитал, чија вредност битно ги детерминира организациските перформанси. Добиените резултати помагаат да се утврди дали обуката била инвестиција или трошок, што е многу важно за топ менаџментот заради вложените средства, како и за самото управување со човековите ресурси, имајќи во предвид дека обуката е една од нејзините функции. Разбирањето за појавата на обуки и образование на вработените и развојот на барањата, пред се, претставува всушност разбирање за сите промени кои се случуваат како резултат на учењето. Кога зборуваме за обука и образование на вработените, тогаш зборуваме не само за индивидуално образование, туку и за групна едукација и развој кој има за цел да користи како на организацијата, така и на самите кадри во имплементација на одредени работни мисии.

Една компанија за да ја зачува својата пазарна позиција и зголеми конкурентската предност, мора да биде во состојба да креира нови знаења, а не да се само потпира на користењето на постојните. Заради тоа, континуираната едукација има значајна улога во развојот на индивидуалните и организациони перформанси. Постапката за стратешка обука и образование на вработените и нивниот развој ја поттикнува креативноста, инвентивноста и обезбедува на организацијата една сосема нова форма која овозможува различности и единственост. Повеќето организации инвестираат 3-5% од своите приходи во образование на вработените. Оние организации кои сакаат да држат чекор со времето и промените, потребно е да го прифатат моделот на

постојана, континуирана едукација. Тој факт е познат повеќе од два века. Денис Дидро (1713-1784.), француски филозоф, го напишал следното: „Образованието не би требало да биде завршено кога поединецот го напушти училиштето, тоа треба да ги опфати сите животни доба.....да овозможи на луѓето во секој момент на својот живот можност да го одржуваат своето знаење или да добиваат нови знаења“.

Образовањето и обуката е процес на прилагодување на вработените на современите услови за работа. Претставува процес кој овозможува на вработените успешно да одговорат на промените на пазарот и потрошувачите или на корисниците. Спаѓа во еден од основните функции на менаџментот на човековите ресурси. Образованието (едуцирањето) е стекнување на нови и постојано проширување на постојните знаења од применетите научни дисциплини и успешната работна пракса, релевантни за дејностите и целите на компаниите заради унапредување на содржините и методите на работењето, раководењето и управувањето.

Причини за образование и обука Потребата за образование и обука е последица на низа промени кои се секојдневно случуваат во организацијата, а кои можат да се сведат на следните причинители:

- ✓ Промена во производната ориентација на претпријатието-компанијата.
- ✓ Промена во пазарната ориентација на компанијата.
- ✓ Промена во технолошката концепција на обработка на информатичките податоци, ресурси и други инпути.
- ✓ Промена во организацијата, управувањето и организациското однесување.
- ✓ Промена во концептот и стратегијата на сервисната област на компанијата.
- ✓ Промена во човековите ресурси на компанијата.

Општи цели на образованието се: Работна успешност. Стекнување на знаења за нови технологии. Избегнување на застарените знаења и на успорување на пратењето на новите технологии од одредени области (струки).

Посебните цели на образованието се насочени кон специфични задачи на поедини стручни лица-експерти кои мора да бидат едуцирани за извршување на таквите задачи. Општите и посебните цели имаат заеднички интереси. А тоа се пред се: развивање на работните навики и методи за работа кои даваат оптимални резултати, мотивација и интерес за понатамошно учење и усовршување, развивање на позитивен став на сите вработени према работењето. Целите на образованието и обуката за организацијата мора да бидат во согласност со целите на вработените. Процесот на образование и обука на вработените произлегува од плановите, мисијата и целите на организацијата од кои се изработуваат плановите за образование и обука на кадрите.

ВЛИЈАНИЕ НА ОБУКАТА И ОБРАЗОВАНИЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Порано, обуката, образованието и развојот не биле разгледувани како активности кои би можеле да помогнат на компаниите да направат “додадена вредност“ и да се успешно спротистават на конкурентските предизвици. Денес, меѓутоа, компаниите ја користат обуката како оружје во постигнување на конкурентска предност. Организациите се соочуваат со големи промени заради новите технологии, брзиот развој на знаења, глобализација, нови услови на работење и мораат да превземат чекори за да имаат квалитетен човечки потенцијал- капитал кој може да одговори на таквата новонастаната ситуација. Инвестирањето во вработените низ обука, за да се зголеми нивното знаење, способност и вештини, има влијание на самите вработени преку зголемување на нивната мотивација и задоволство, како и на организациските резултати преку поголема продуктивност, финансиска добивка, иновации, подобри производи и услуги, намалена флукуација на вработените, отсуство, посветеност, организациско однесување или клима итн. За да обуката има максимален ефект на перформансите на организацијата и на задоволството на вработените, неопходно е да биде усогласена со стратешките цели на организацијата, интегрирана во функција на менаџментот на човечките ресурси, и сите чекори во реализација на програмата за образование да бидат темелно припремени и имплементирани (анализа на потреби за образование, избор на учесници и мотивација, содржина на образованието, методи, евалуација и трансфер на знаење). Литературата за стратешкото управување со човечките ресурси обезбедува голем број на модели кои објаснуваат како обуката може да доведе до позитивни организациски резултати. Во зависност од стратегијата на организацијата и опкружувањето како што опишува Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992) дале шест теориски модели за проучување на управувањето со човечки ресурси МЧР, од кои се три: теорија врз основа на ресурси, кибернетски систем и бихевиорална перспектива релевантна за разбирање на односот помеѓу обуката и организациските перформанси.

Теоријата, односно **моделот врз основа на фирмините ресурси** вклучува физички капитал, човечки капитал и организациски капитал кои овозможуваат на компаниите да ја подобрат ефикасноста и

ефективноста. По оваа теорија, ресурсите на една организација можат да бидат извор на конкурентска предност на долги стази и за да бидат тоа, треба да имаат четири својства: да се единствени, да не се имитабилни и да можат да бидат заменети со други ресурси од страна на конкурентските фирми.

Модели засновани на бихевиорална перспектива- Schuler, R. S., & Jackson, S.E. (1987), сметаат дека однесувањето на запослените има улога на посредник помеѓу стратегијата и резултатите на фирмата. Овие модели не се фокусираат на знаење, вештини и способности туку на ставови, однесување и посветеност на вработените што може да биде инструмент во создавање на конкурентска предност бидејќи влијаат на перформансите на организацијата. Како резултат на тоа, праксата на човечките ресурси треба да предизвика и да го зајакне однесувањето кое го бара стратегијата на организацијата. Применет модел, заснован на бихевиористичката перспектива, сугерира обуката односно образованието да резултира во позитивни организациски резултати во мера во која однесувањето на вработените ќе биде во согласност со стратегијата на организацијата сметаат, Tharenou, P., Saks, A.M., & Moore, C. (2007). **Кибернетски модел** на системот на човечки ресурси Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) е множество на модели т.е. инпути (знаење, вештини, способности на човечките ресурси), пропусност/проток (на однесување на човечките ресурси) и аутпут/резултати (продажба, продуктивност, задоволство од работата...). Значи, **обуката-едукацијата би требало да влијае на подобрување на компетенцијата на вработените кои го обликуваат – формираат однесувањето на вработените кое за краен резултат има позитивни резултати за организацијата.** Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000), сметаат дека “ системот на човечки ресурси е сложено множество на практики наменети да влијаат на вештините, однесувањето, ставовите, мотивацијата, задоволството и посветеноста на вработените. Тие својства на вработените ќе бидат посреднички механизам кој ја поврзува праксата на човечките ресурси и перформансата на организациите“. Обуката е заради тоа важен дел на политиката и праксата на управувањето со човечките ресурси бидејќи игра важна улога во подобрувањето на квалитетот на работната сила која директно влијае на резултатите на организацијата. Со промената на ставовите, однесувањето и зголемувањето на мотивацијата расте и задоволството на вработените и посветеноста кон компанијата. Со таквите резултати на **човечките ресурси истовремено и организациско однесување** може да се очекува подобрување на перформансите на организацијата што се проверува со финансиските и не-финансиските резултати. Во **финансиска смисла** резултатите се манифестираат преку: поврат на вложените средства (ROI), поврат на имотот (ROA) принос или приход на капиталот (ROE) степен на заработка (ROS), зголемување на продуктивноста, раст на продажбата итн... Резултатите од многу истражувања покажуваат дека обуката-едукацијата е во позитивна корелација со резултатите на човечките ресурси, организациското однесување и перформанси на организацијата Delery, J.E., & Doty, D. H. (1996). Што се однесува до **нефинансиските резултати**, тие се манифестираат преку флукуацијата на вработените, апсентизмот, иновативноста, задоволството на вработените, подобрата организациска клима и однесување итн... Некои индикатори на нефинансиските перформанси играат значајна улога во организационата стратегија. Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragon, I., & Sanz-Valle, R. (2003) ја истражувале врската помеѓу обуката-едукацијата и организациските перформанси делејќи анкета во малите и средни претпријатија во Англија, Холандија, Португалија, Финска и Шпанија. Заклучиле дека обуката-едукацијата позитивно влијае на продуктивноста, квалитетот, флукуацијата на работната сила, и финансиските резултати и различните видови на обуки имаат различни влијанија на работните резултати. Конечно компаниите со силен интересен пазар на трудот создаваат можност за развој на кариерата, напредување и зголемена посветеност кон организацијата. Оние организации кои нудат сигурност на работното место и се обидуваат да ја намалат можноста за отпуштање, кај своите вработени развиваат чувства на припадност. Задоволството на вработените може да биде под влијание на разни практики. Во принцип практиките за управување со човечките ресурси им овозможуваат на вработените позитивно работно опкружување и можност за право на глас, учество, автономија и моќ на одлучување, а воедно и позитивно влијаат на задоволството на вработените. На внатрешната мотивација влијае можноста за задоволство и исполнетоста од работата и стекнување на чувство за самостварување- самодокажување преку работата. Практиките како што се обуката, едукацијата, развојот и системот за плаќање врз основа на вештини, збогатување на работата, оснажување на вработените, како и учество на вработените, можат директно да влијаат на внатрешната мотивација и личните достигнувања. Дополнителна мотивација се поттикнува пред сè преку системите за наградување, како што е плаќање врз основа на заслуги, можност за напредување достапни во рамките на организацијата и сето тоа може да влијае на резултатите на вработените и очекувања од нив. Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000) сметаат дека покрај влијанието на особините, ставовите, мотивацијата и однесувањето на вработените, некои практики на човечките ресурси можат да ги подобрат структуралните и оперативните аспекти на работењето, како што се

прилагодливоста на работната сила и контролата на однесувањето на вработените. Овие процеси можат да ја подобрат оперативната ефикасност.

КРЕИРАЊЕ НА ОБРАЗОВЕН ПРИСТАП И КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА ОБРАЗОВАНИЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ – ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ

За да обезбедат ефикасно учење и можност вработените да ги применуваат стекнатите знаења на работа, како и тоа да менаџерите го подржуваат учењето и ги мотивираат вработените за учење, многу организации се стремат да создадат работно опкружување- околина кое поттикнува на учење и практично да создадат организација која учи. Таа може да се окарактеризира како организација која има значителен капацитет за учење, прилагодување и промени Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996). Системското размислување се идентификува како интегрирачка сила за стварање на организација која учи, во која луѓето постојано го градат својот капацитет за креирање на резултати кои вистински сакаат да ги остварат, каде што се негуваат нови форми за размислување, а луѓето континуирано учат како да учат заедно.

ОБЛИКУВАЊЕ ИЛИ МОДЕЛИРАЊЕ НА ОПКРУЖУВАЊЕТО ЗА УЧЕЊЕ

Организацијата треба да превземе сет на дополнителни активности за да се зголеми ефикасноста на обуката: неопходно е да се формира работно опкружување кое ќе овозможи да се учењето реализира; да се подигне самовербата и личната ефикасност на вработените; да се зајакне инструменталноста на образованието и усовршувањето; да се обезбедат основни-темелни претпоставки за учењето и усовршувањето; да се развие организационата култура за учењето. Кључна улога игра топ менаџментот заедно со линиските менаџери и функцијата за човечки ресурси. Има одредени припремни активности закључиле Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K.A. (2102). кои треба да се превземаат пред да се одржи обуката а кои се однесуваат на опкружувањето и тоа се следните активности: да и се објаснат на учесниците очекувањата во врска со обуката, да им се даде реална слика за содржина на обуката, да се обезбеди правилна и ефикасна комуникација пред обуката, да им се објасни дека таа е “прилика“ за унапредување во кариерата, да се воспостави одредена политика која одговара и е баланс помеѓу задолжителната и изборната обука. Можноста за избор на обука ја зголемува мотивацијата за учење на учесниците. Потребно е да се охрабрат и припремаат супервизорите, менторите, тим лидерите и сите останати релевантни поединци да имаат ефикасни разговори со учесниците пред да почне обуката. Да се овозможи примена на наученото веднаш после завршувањето на обуката. Анализата за утврдување на образовните потреби првенствено се спроведува заради фактот, каде е потребна обуката, кои се потребни знаења, вештини и способности со кои треба да располагаат вработените за успешно извршување на работните задачи, кој теба да биде обучен и кои организациони цели треба да се подржат. За да се добро направи анализата за потреба од обука, неопходно е учеството на топ и средниот менаџмент, тренерите и вработените. Аналитичарот за образовните –едукативни потреби, без оглед дали е од компаниското одделение или е консултант од страна, мора да има покрај себе тим составен од кључните луѓе во компанијата, кои сакаат да помогнат во решавањето на организациските проблеми Goldstein I.L& Ford K.J. (2002).

КОРИСТЕЊЕ НА ФАКТОРИТЕ КОИ ГО ДЕТЕРМИНИРААТ ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Организационото однесување го изучува однесувањето на луѓето во организациите, основните фактори кои влијаат на организацијата и однесувањето и методите кои можат да се користат за да се влијае на однесувањето во организацијата. Факторите кои влијаат на организациското однесување се прикажани во моделот на Слика бр. 1. Целта на организациското однесување е разбирањето, предвидувањето, обликувањето и влијанието на однесувањето на луѓето- вработените во организацијата, заради подигнувањето на нивото на организациските параметри и задоволството на самите членови на организацијата. Луѓето, нивниот развој, нивните можности, нивната мотивација и начинот на кој се управува, постануваат одлучувачки фактор во конкурентската способност и организациската успешност. Сето ова го измени концептот, структурата и изгледот на традиционалната организација и природата на работата со која се луѓето бават. Последиците на тие постојани промени се и промените во однесувањето на вработените.

За менаџерите е посебно значајно да ги познаваат причините и последиците на човековото однесување, но не смеат само да се ослонуваат на сопствената интуиција и искуство. Организациското однесување потребно е да се истражува на научна основа. Обликувањето, насочувањето и контролирањето на однесувањето на луѓето во процесот на работењето е управувачка активност со која се бават менаџерите. Под обликување на

однесувањето се подразбираат управувачките мерки и активности со кои се влијае на промените и развојот на личните, а делумно и колективните (тимски, групни и други) карактеристики, како и на промените и развојот на ситуации (амбиент, опкружување, услови во работењето итн.) во кои се одвива работната активност. Организациското однесување, заедно со другите дисциплини од областите на организациите, покрива две фази во процесот на менаџментот (организирање, водење-лидерство) и затоа е тоа неизбежна компонента на менаџментот како наука и пракса. Од тие причини, организациското однесување (Organizational Behaviour) е задолжителна наставна дисциплина во образованието на идните менаџери на сите бизнис факултети во светот Јанаќиевиќ, Н.(2008).

Во тој процес се формира однесувањето на вработените $V(\text{behavior})$, како функција на две групи на фактори: лични карактеристики $P(\text{Personality})$ и карактеристика на организациската средина $E(\text{Environment})$ према формулата $V=f(P, E)$. **Личните карактеристики** со кои човекот доаѓа во организацијата одредени се со генетските фактори, искуството и учењето. Тие се во организациската средина прикажуваат на специфичниот начин во однесувањето, а кое е водено преку ставовите, способностите и индивидуалниот систем на вредности, преку верувањето и личните-индивидуални цели. На однесувањето на поединците во организацијата директно влијаат организациските фактори, како што се: задачите, технологијата, дизајнот на организацијата, стилот на лидерството и други.

Со активирање на одредени фактори, кои делуваат поттикнувачки на обликувањето на човековото однесување, менаџерите успеваат расположивата енергија и творечките потенцијали на вработените да ги насочат кон остварување на стратешките и други цели на организацијата. На однесувањето на вработените во организациите види Слика бр.1, влијаат три групи на фактори на различни нивоа: 1. Фактори на индивидуално ниво, кои се по своја природа индивидуални процеси или однесувања. 2. фактори на групно ниво, кои се по своја природа интерперсонални процеси и однесувања и 3. фактори на организациско ниво, кои по својата природа се организациски процеси и структури на однесување. Мора да се форсира знаењето, способноста и креативноста што доведува до интелектуелизација на вкупната работа. За таа цел потребно е да се регрутираат, развиваат и задржуваат човековите ресурси кои се високо едуцирани, мотивирани, и посветени на својата работа. На менаџерите им се нуди драгоцената помош за побрзо и поцелосно сознание за човековото однесување заради поуспешно обликување и насочување во посакуваниот правец. **Знаењето** е предуслов за разбирање на човековата природа и човековото однесување, а **искуството** е претпоставка за добро предвидување, успешно обликување и ефикасна контрола за однесувањето на вработените. Преку бројните истражувања и научни резултати организациското однесување се повеќе ќе помага на менаџерите, но и на вработените подобро да се разбираат и организираат, порационално да ги користат своите паметни, физички и креативни потенцијали и поцелосно да ги задоволуваат своите поединечни и заднички потреби, цели и интереси.

Мотивација за учење/обука - Мотивацијата за учење е желба на учесникот-вработениот да ја усвои содржината на програмата за обука и поврзана е со усвојувањето на знаење, промена на однесувањето или стекнување на вештини преку програмите за обука анализирале Noe A.R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). Мотивацијата за учење е важна пред, во текот и после обуката и треба да се поттикнува во текот на образовниот процес. Учесниците за да бидат мотивирани да учат мораат да бидат запознати со своите јаки и слаби страни, односно да сфатат дека постои јаз, помеѓу знаењето кое го поседуваат и знаењето кое е потребно за извршување на работата. Тие информации ги добиваат по оценување на перформансите. Менаџерите би требало да им ја објаснат на вработените пред образовниот-едукативниот програм, врската помеѓу наученото за време на обуката и подобрувањето на нивните слаби страни, односно перформанси и да тек после примената на наученото на работното место, можат да очекуваат евентуално напредување и подобра заработка. Учесниците кои имаат позитивни очекувања и висока мотивација се поспремни за обука и имаат позитивни резултати и обратно, учесниците кои имаат негативен став и не се многу мотивирани, имаат потешкотии во текот на обуката. Со факторска анализа и истражување во Норвешка од страна на Nordhaug (1991) и Tannenbaum, S.I., & Yuki, G. (1992), идентификувани се како корист од обуката три димензии: мотивација за учење (на пример дојдено е до зголемен интерес за предметите на обуката, развој на кариерата (на пример зголемена автономија, промоција) и психолошки развој (на пример зголемување на самовербата). На мотивацијата за учење влијаат индивидуалните и ситуациони карактеристики: демографски варијабли како што се старосна структура, образование, работно искуство; фактори на личноста како што се локус контрола, самоефикасност, валенција, когнитивни способности, оријентираност према целите; варијабли во врска со работата и кариерата; организациска клима и однесување и поддршка.

Самоефикасноста- е верување на вработените да можат успешно да ја научат содржината на обуката. Самоефикасноста е верување во нечији способности во вршење на одредена задача, што е и централен концепт во теоријата на друштвено-општественото учење. Локус контрола е очекување дека внатрешните

фактори, односно надворешните ќе влијаат на резултатите од работата. Индивидуите кои сметаат дека со заслугите од сопствените особини и однесување дошле до посакуваната цел во работата, завземаат активен став во слични идни ситуации, по мотивирани се да се заложат во совладувањето на евентуалните препреки и позадоволни со себе. Индивидуите со внатрешна локус контрола имаат високо ниво на мотивација за учење на едукативните содржини, ги прифаќаат повратните информации и превземаат мерки да ги корегираат своите перформанси кон подобро. **Мотивацијата** за учење се зголемува кога вработените добиваат информации за карактеристиките и предностите на развојните активности кои влијаат на **задоволството** на вработените. Мотивацијата и задоволството се во одредено меѓусебно влијание, иако не може да се зборува за директно влијание на задоволството према мотивацијата. Задоволувањето на развојните потреби на поединци со помош на обуката и образованието позитивно влијае на цел низ на фактори поврзани со мотивацијата, као што се самоактуелизацијата, самодоверливоста, самоконцептот, сигурноста итн. Посебно е значајно задоволството кое е резултат на отварањето на нови професионални можности за поефикасно и побрзо извршување на работните задачи, што повратно делува на заработката, сигурноста на работата, самопочитувањето и уважувањето во социјалното опкружување. Треба да се истакне дека мотивацијата и задоволството се причинско последично поврзани. Задоволен е оној работник кој успева своите потреби за остварување на сопствените цели да ги усклади со организациските потреби. Задоволството од работата е еден од најважните помеѓу ставовите на вработените и можеме да го дефинираме како когнитивна, афективна и евалуативна реакција на поединци кон својата работа. Разбирањето на прашањето на мотивација и задоволство од работата е од суштинска важност и за дизајнирањето на работното место, на организациската култура, клима и однесување, на системот за наградување, системот за напредување, стилот на раководење. Мерењето на задоволството од работата претставува и клучен услов за постигнување на целите за квалитет и пат кон работната совршеност заклучил Tanasijevic, Z. (2007). Теориска основа за задоволство од работата е Локовата теорија за вредности. Према оваа теорија, задоволство од работата постои во онаа мерка во која се луѓето задоволни од резултатите на самата работа. Колку поединецот ќе добие повеќе од резултатите кои ги самиот цени, ќе биде толку повеќе задоволен. Некои истражувачи како Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Noe, R.A. (2000) изработиле анализа од разни истаржувања (преку 100 истражувачки работи) за да ја испитаат врската помеѓу карактеристиките на учесниците на обуката, мотивацијата за учење и резултатите од учењето. Направиле интегративна теорија за мотивација во врска со обуката која во себе содржи теории за мотивација кои се релевантни за оваа теорија: потреба-мотив-вредност теорија; когнитивна теорија како што е Vroom-ова теорија на очекувања. Откриле дека постои силна врска помеѓу локус контролата и мотивацијата за учење (учесниците на обуките со интерна локус контрола биле помотивирани).

МЕНАџЕРОТ И МЕНАѢРСКИОТ ТИМ КАКО ПРЕДВОДНИК ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Успехот на една организација зависи од стабилноста на односите на вработените, организираноста, системот на наградување и стимулативното наградување во организацијата, начинот и стилот на менаџирање и меѓусебните односи на вработените во самата организација. Основен показател на организациската култура во една организација е организациската клима, а која го афектира организациското однесување во самата организација. Организациската култура е поширок поим од организациската клима бидејќи ги опфаќа организациските однесувања во опкружувањето на организациите. Организациската клима и однесување го отсликува менаџирањето преку персоналната политика, политиката на наградување и стилот на раководење. Организациското однесување може да се промени со промена на политиката и со промена на организациската структура. Доколку се сака реализација на поголема продукција, тогаш менаџментот мора да ја промени политиката на распределба и наградување, доколку треба да се постигне поголемо задоволство на вработените, тогаш треба да се промени персоналната политика. Успехот на една компанија, позитивна клима и организациско однесување, зависи од стабилноста на вработените, организираноста, системот на наградување, стилот и начинот на менаџирање и взаемните односи на вработените во компанијата. Менаџерите мора да се насочени за да се постигне хармонија помеѓу реалната состојба и начинот на менаџирање во компанијата. Менаџерите мора да го прилагодат својот стил на менаџирање во компанијата во согласност со карактеристиките на вработените и со природата на нивното работење, за да ја поттикнат позитивната клима и добриот однос помеѓу вработените. Во научните истражувања резултатите потврдуваат дека постои позитивна корелација помеѓу димензиите на организациското однесување (клима) и стилот кој го менаџерите употребуваат (трансформациски, трансакциски и либерален). Менаџерите ставаат акцент на стратешкото планирање и реализација на зголемувањето на задоволството на работното место преку активирање на нематеријалните фактори за мотивација и самомотивација, секако со

обезбедување на егзистенцијалните потреби на вработените. Преку работењето е претставена корелацијата помеѓу мотивацијата и иновативноста во работата и со тоа е прикажано како конкурентно да се работи во денешни услови на пазарот. Времето, парите и природните богатства се важни ресурси, но се неупотребливи без човечкиот разум. Затоа доколку се вработените мотивирани да работат, ќе настојуваат да го пружат својот максимум во компанијата, бидејќи се на еден начин поистоветуваат со компанијата. Работниот успех на организацијата го доживуваат како свој личен успех. Практично оваа ситуација е најсилен поттик за креативност и иновативност на вработените, чувството дека се дел од самата организација. Ако е вработениот мотивиран, тој постигнува 40% поголема продуктивност, добриот менаџер поставува јасна, прецизна цел, ги објаснува очекувањата, бара фидбек, обезбедува ресурси, наградува и казнува правовремено, ги разбира потребите и очекувањата на вработените за награди и ги користи принципите на праведност. Многу важни научни сознанија во делот на менаџирањето со човечките ресурси настанале во првата половина на минатиот век, на пример Маслов-ата теорија за мотивација 1943 година, Хезберговата теорија 1959 година, Ликертовиот концепт на човековите ресурси 1961 година и други. Моделот на човековите ресурси базиран е на сфаќањето дека човекот има потреба да ги користи и ги развива своите способности и вештини и да ги насочува кон реализација на целите на организацијата. Потребна е организациска средина достојна на човекот и третман на вработените како соработници и партнери на менаџментот, потребно е да постои отворена и конструктивна комуникација помеѓу нив. Системот на вредности е основа на човечкиот систем за мотивација, по што се тој и разликува од нагонскиот систем кај животните. Теориите за мотивација можат да се поделат во две групи: теорија за мотивационата содржина и теорија за мотивационскиот процес. Теоријата за мотивационската содржина ги објаснува посебните фактори на мотивација. Тие се обидуваат да одговорат на прашањето, што е тоа што ги придвижуваат луѓето да се однесуваат на одреден начин. Тие се фокусираат на внатрешните фактори кои раковојат со однесувањето на поединецот. Теоријата на мотивационски процес ја објаснуваат мотивацијата фокусирајќи се на процесите на самостално, свесно донесување на одлуки. Тие се бават со прашања на кој начин се насочува човековото однесување и одржува во своеволните и самонасочените когнитивни процеси на поединците. Најпознати теории се: теории на очекувањата, теорија на праведноста, теорија на поставување на цели, теорија на поттикнување (засилување). Со човековите акции управуваат неговите сознанија, мислења, верувања и предвидувања. Мислата, намерата и акцијата на поединецот се рефлексија на неговите потреби и цели. Во врска со материјалните наспроти нематеријалните мотиватори кај вработените за да успешно работи претпријатието мора да се пронајде оптимална комбинација на адекватни поттикнувачи и од едните и од другите за мотивација на своите вработени. Вработените сметаат дека нематеријалните стимуланти многу повеќе влијаат на нивната мотивација. Најважни мотивациони фактори за нив претставуваат: вистинска вклученост во работниот процес, чувството дека личниот придонес има битно влијание на резултатите во работењето на компанијата, и заинтересираноста на менаџерите за личните проблеми и покажаниот интерес на вработените. Најбитно е она што се најтешко копира, а тоа се односот на љубовта, меѓусебната доверба, почитување, разбирање и слогата меѓу луѓето. Затоа во последно време се многу популарни тренинзите за градење доверба, истотака битен интегрирачки фактор е фокусот кон заедничката цел искажан преку мисијата и визијата на компанијата. Потребно е менаџерите да ги запознаат вработените со резултатите постигнати во компанијата, да ги запознаат и да ја видат пошироката слика на компанијата, да им се каже дека нивната работа влијае на работните резултати во компанијата. Степенот на задоволство од работното место се определува најповеќе преку факторите: сигурност од работното место и рамнотежата или балансот помеѓу приватниот и работниот живот на вработените. Менаџерите како носители на организациските вредности во компаниите се тие кои ги поставуваат правилата на однесување и претставуваат примери и модели за однесување на своите вработени. Императив е да бидат зрели и самосвесни личности, а доколку не се такви, можно е да се створат непотребни напнатости во меѓучовечките односи. Менаџерите треба постојано да ги мотивираат и поттикнуваат вработените да бидат покреативни и иновативни. Постои корелација помеѓу мотивацијата и иновативноста кај вработените. Иновативноста е способност за трансформација на постоечките идеи во корисни нови форми или комбинации кои изгледаат во одредени моменти сосема нови и се катализатори за креирање и придвижување на сосема нови идеи и проекти. Многу е застапена претпоставката дека продуктивен работник е задоволниот работник. Постои умерено јака корелација помеѓу овие две варијабли, продуктивност и задоволство на вработените. Не е кристално јасно која каква варијабла е, но продуктивноста може да биде и независна варијабла, односно еден вид предиктор на задоволството од работата. За да се постигне саканата парадигма на задоволен и продуктивен – ефикасен вработен се предлага да се вложи целосен организациски напор и три потенцијални системи на организациски промени кои ќе доведат до саканата цел: систем ориентиран кон поединецот, систем ориентиран кон групата и систем ориентиран кон организацијата. До зголемување на мотивацијата на

вработените и задоволството од работата, а намалување на стресот може да се допринесе со збогатување на други видови на работа покрај веќе стандардните рутински и репетативни работења-активности. Ова се овозможува и со воведување на **флексибилно работно време** и организирање на **работа во домовите** на вработените, потоа со **проактивен пристап за развој на вработените** преку програми за обука и развој со долгорочна перспектива за професионален развој на вработените итн. Менаџерите мора да бидат многу внимателни при распределбата на задолженијата, но и при поставување на целите и задачите на вработените за **да не предизвикаат стрес** кај нив. Управувањето со стрес во тимовите е посебно значајно, бидејќи истиот ја блокира работната енергија, ги демотивира и прави безнадежни вработените. Менаџментот на компанијата мора мотивацијата да ја доживува како детерминанта на однесување на вработените, односно како внатрешен процес кај човекот, кој поттикнува или не поттикнува извршување на некои активности, односно предизвикува одредено негово однесување. Потребно е индивидуален пристап до секој вработен во денешно време за да се разбере однесувањето на поединецот, истовремено се бараат се повеќе самотивирани луѓе, кои по сопствен инстинкт-нагон ќе ги исполнат правовремено, поставените задачи. Самосвеста е рефлексивна на зрелоста на една личност и прифаќање на реалноста и индивидуите онакви какви што се, што влијае на создавањето на позитивна и хармонична атмосфера во организацијата и квалитетни меѓучовечки односи. На сликата бр.2 се гледаат шест клучни зависни варијабли на моделот за Организационо однесување и поголем број на независни варијабли, организирани према нивото на анализата и кои имаат различно влијание на зависните варијабли. Понекогш се воведуваат т.н. контингентски варијабли за да се подобро објаснат врските помеѓу независните и зависните варијабли во моделот на ОО-организационо однесување. Зависните варијабли се клучни фактори кои треба да се објаснат или предвидат и на кои влијае некој друг фактор, на пример зависни варијабли во ОО-организационо однесување се: **продуктивноста, апсентизмот, флукуацијата, задоволството од работата**, и во поново време **девијантното однесување** на работното место и **организационо граѓанско однесување**. **Продуктивност** – Организацијата е попродуктивна доколку ги постигнува зацртаните цели претварајќи ги влезовите-инпутите во производи или сервисите-излезите со најмали трошоци. Ваквата продуктивност подразбира грижа за поголем учинок, ефективност и ефикасност. **Задоволство од работата – е зависна варијабла** која може да се дефинира како позитивно чувство на индивидуата од својата работа, а кое произлегува од оценката на карактеристиките на таа работа. За разлика од претходните четири варијабли, задоволството од работата е став, а не однесување. Некои истражувачи сметаат дека задоволството од работата е примарна независна варијабла од две причини: заради докажаната врска со факторите перформанси и вредносни преференции-параметри кои ги имаат многу истражувачи на Организационо однесување. Истражувачите на Организационо однесување обично и во поголем дел задоволството го сметаат за значајна зависна варијабла. Независна варијабла – е претпоставена причина за некои промени во зависната варијабла. Постојат **варијабли на ниво на поединец, варијабли на ниво на групи, варијабли на ниво на организациони системи**. Во контингентскиот модел на Организационо однесување-на сликата бр.2 се наоѓа завршен модел во кои се вградени шест клучни зависни варијабли и голем број на независни варијабли. Покрај сложеноста на овој модел, тој сепак сеуште не дава права слика за комплексноста на предметот на истражувањето во Организационо однесување. Меѓутоа, би требало да помогне во објаснувањето и предвидувањето за однесувањето на луѓето во работењето, односно преку контингентските варијабли подобро ќе се разберат врските помеѓу независните и зависните варијабли. Менаџерите треба преку лидерството и комуникацијата да ги развиваат меѓучовечките вештини или вештините за работа со луѓето, доколку сакаат да бидат поефикасни во извршувањето на своите задачи. Организационо однесување е подрачје на истражување каде што се проучува влијанието на поединецот, групата и структурата што го имаат на однесувањето во организациите, а потоа тоа знаење се применува за да се работењето во организациите направи поефикасно. **Поточно, организационо однесување се фокусира на начините како да се подобри продуктивноста и квалитетот, а намали апсентизмот, флукуацијата и девијантното однесување во работното опкружување, исто така како да се подобри организационо граѓанско однесување и задоволството во работењето.**

Модел на организационо однесување- постојат неколку модела на организационо однесување: дводелни модел, троделни модел и четвороделни модел. Дводелниот модел произлегува од когнитивниот пристап на однесување, согласно со овој модел, внатрешните когнитивни процеси и психолошка состојба на личност (О) го определуваат однесувањето на вработените (В). Дводелниот модел („О-В“) тргнува од претпоставка дека човековото однесување е резултат на делувањето на внатрешните невидливи фактори, чие влијание не може да се предвиди ниту контролира. Негов недостаток е што не обезбедува целосен и јасен преглед на клучните прашања не само со предвидувањата, обликувањата и контролата на човековото однесување туку

и со неговото сознание и разбирање. Троделниот модел на организациско однесување произлегува од бихевиористичкиот пристап. Према овој модел, надворешните и внатрешните поттикнувања-охрабрувања („S“) делуваат на човековото однесување (B) со кое се предизвикува соодветен ефект (K). Троделниот модел („S-B-K“), тргнува од претпоставка дека човековото однесување го определуваат надворешни и внатрешни стимулатори, и на тој начин тој се покажува како поцелосен и позаокружен модел од дводелниот модел, овозможува предвидување и контрола на однесувањето на вработените. Четворделниот модел на организациско однесување произлегол од пристапот на општественото учење. Во стручната литература често се означува и како модел „S-O-B-K“. Негови компоненти се 1. поттик–S (Stimulus), 2. организам –O (Organism) 3. однесување – B (Behavior) и 4. последица -K (Consequence).

Према друга класификација сите модели на организациското однесување се рангирани во следните четири типа: **автократски, старателски, супортивен и колегијален** модел.

ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Спроведено е со цел да се согледаат *образованието на вработените, и мотивацијата како фактор за подобрување на перформансите на организациското однесување*. Анкетирањето беше спроведено во периодот од март до јуни 2017 година во приватни и јавни организации кои беа достапни на територијата на општина Штип и истото се вршеше преку претходно подготвени анкетни прашалници.

Образованието и мотивацијата/ во однос на организациското однесување (задоволството) како потенцијални фактори кои го дефинираат организациското однесување беа истражени во претпријатијата-институциите понатаму (институција) “XY” од Штип. Овие претпријатија- институции беа земени како репер бидејќи во нивните рамки работат различни профили на вработени со различен степен на образование. Анализирани е пригоден примерок од 1/5 од вкупниот број на вработени или вкупно 100 испитаници, со пропорционален сооднос на соодветното занимање во однос на вкупниот број на вработени. Прашалникот беше анонимен и притоа испитаниците имаа слободен избор во однос времетраењето за пополнување на прашалникот. Анализата на податоците се реализираше со помош на статистички техники како на пример дистрибуција на фреквенции, крос-табулација и χ^2 - тест за тестирање на хипотези, во скратениот приказ на трудот ќе се задржеме само на графичките прикази и χ^2 - тест за тестирање на прашањето: “Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата организација владее добро организациско однесување?”

При анализа на хипотезите, нултата хипотеза (H_0) која тврди дека не постои асоцијација помеѓу варијаблите, се отфрла доколку вредноста на пресметаниот χ^2 е поголема од табеларната вредност на χ^2 со дозволен степен на слобода. Уште еден индекс кој се користи за да се утврди јачината на интеракцијата помеѓу анализираниите променливи е и коефициентот на контингенција. Тој варира на скала помеѓу 0 и 1. Колку вредноста е поблиску до нула, тоа значи дека интеракцијата помеѓу променливите е помала.

Резултатите од прашање бр.1, прикажани на претходната слика бр.4, говорат дека вработените генерално се задоволни и од структурата на организацијата во целост и од сопственото работно место. Овие резултати може да се анализираат како фактор кој укажува на позитивно организациско однесување, но и како фактор кој нуди простор за имплементација нови техники за подобрување на работењето.

Одговорите на прашањето бр.2 “Дали институциите поседуваат систем за мотивации на вработените” прикажан е на слика бр.5

Основна намена на прашање бр.3 е да го детерминира или открие вториот фактор од насловот на оваа тема, а тоа е образованието како предуслов за позитивно организациско однесување. Бидејќи вработените претставуваат најбитен ресурс на денешните компании, тие се оној неизмерлив капитал кој се носи со постојаните промени кои настануваат во организациското опкружување и се ресурс кој е најтешко да биде ископиран од страна на конкуренцијата. Континуирана едукација на вработените денес не претставува исклучок, туку морална одговорност на секоја сериозна компанија.

Организацијата која е предмет на истражување, исто така е вклучена во сите современи текови на делување, а тоа значи дека нејзините вработени за да успешно ги пресретнат сите работни предизвици кои самата работа ги бара од нив, мора постојано да учат. Одговорите дали институцијата “XY” нуди можност за своите вработени за дополнително образование, (прашање бр. 4) може да се видат на следнава слика бр.6.

Со самиот факт што анализираниите претпријатија претставуваат институции кои даваат услуги, тие нудат можност за дополнително образование, подеднакво за сите свои вработени. Тие постојано се трудат да ги стимулираат своите вработени за надградба на своето образование, бидејќи со самиот нивен раст, растат институциите и во целост. Како индиректен финансиски стимул, претставува опцијата за унапредување на вработениот по стекната соодветна титула од повисок образован степен.

Задоволството од работата претставува клучна компонента за еден вработен да се задржи на своето работно место, да е лојален и посветен работник на подолг рок. прашање бр.5. “Какво е Вашето задоволството од работата со своите карактеристики “, го испитуваме со помош на добиените одговори и го анализираме преку 4-те главни фактори, кои вклучуваат соодветни под фактори:

- Општи/генерални работни услови (работно време, пауза, хигиена, локација)
- Плата и можност за унапредување (плата, унапредување, сигурност, останати бенефити)
- Работни односи (во ист сектор, меѓусекторски, со надредени)
- Работни задачи (одговорност, варијабилитет, независност, комплексност)

Значењето на сите овие фактори поединечно, вработените имаат можност да го рангираат на скала од 1 до 5. Резултатите се прикажани на слика бр.7

На прашањето бр.6 “Понуди повеќекратен избор за вработените да наведат кои мотивациони фактори (еден или повеќе) за нив се најбитни”, признавајќи ги поделните мотивациони фактори кои би оствариле најголем бенефит за дополнителна мотивација на вработените, соодветната институција би можела да имплементира правилни техники за мотивација на своите вработени и подобрување на организациското однесување и работниот учинок.

На претходната слика бр.8 на која се презентирани резултатите од прашање бр.6, јасно може да се види дека дури 90% од испитаниците одговориле дека најбитен мотивациони фактор за нив претставува платата, односно материјалниот вид на награда. Претпријатијата кои се предмет на анализа треба да го имаат овој факт во предвид и да се обидат да ги мотивира своите вработени со материјален вид на награди пред се`.

Вработените се мотивирани да прифатат дополнителна работа за соодветен надомест без оглед на степенот на образование кое што го поседуваат. Генерално вработените позитивно се изјаснија во врска со факторите кои го условуваат задоволството од работата. Од генералните работни услови, локацијата и работното време како фактори добија послаби просечни оценки. Локацијата на компанијата/иите (оддалеченоста) на зградите условува истата како фактор да биде послабо оценета, додека работно време од 08.30 до 16.30 часот како негативен фактор го истакнуваат особено вработените припаднички на женската популација. Жената како конституент на општественото живеење освен улогата на вработен, поседува и останати не помалку битни општествени улоги, на мајка, на сопруга, на домаќинка. Затоа на укажувањето на жените за ревидирано работно време, треба да се пристапи со максимална сериозност. Работните односи помеѓу колегите и работните задачи како фактори за остварување на задоволство од работата се оценети со високи просечни оценки.

Прашање е формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и гласи:

Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата организација владее добро организациско однесување?

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 1.) и Слика бр.9

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција ќе забележиме дека :

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 30,303 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,363 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 30,303 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,363 што значи слаба поврзаност. Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со примената на организациско однесување на задоволително ниво во самата организација, каде се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените. Менаџерите или поточно (80%) од нив, сметаат дека владее добро организациско однесување, додека пак 52%, вработените сметаат дека владее добро однесување, но и дека менаџерите не се доволно посветени во креирањето на организациска култура на однесување во организацијата.

Бидејќи поединечната хипотеза гласеше дека менаџерите сметаат дека во организацијата владее добро организациско однесување, наспроти исказот на вработените може да се примети дека не се потврдува ни помошната ни основната хипотеза, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба да се обрати големо внимание на важноста и знаењето на менаџментот за успешно креирање на политика за добро организациско однесување.

Анализирајќи ги резултатите од спроведената анкета, можеме да забележаме дека во сите одговори на прашањата, пресметаната вредност за χ^2 тестот е поголема од нејзината таблична вредност, што покажува дека добиените фреквенции не соодејствуваат со очекуваните. Коефициентот на контингенција, исто така покажува умерена или слаба меѓузависност. Во целост се согласуваме дека постои голема поделеност во однос на прашањата кои беа упатени до менаџерите и вработените. Вака добиените резултати за останатите прашања, не доведуваат до заклучок дека поставените посебни хипотези не се прифаќаат, а со тоа не се прифаќа ни главната хипотеза на ова истражување.

ЗАКЛУЧОК

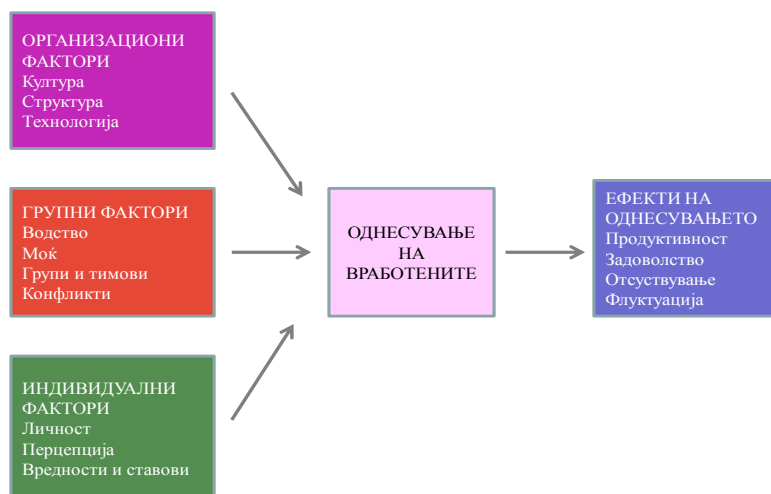
Степенот на образование доедукацијата, доквалификацијата директно влијае на задоволството во работата. Задоволството како зависна варијабла во организациското однесување или став и како еден од важните ауткамаи (outcome) и параметри на организациското однесување се директно афектирани од степенот на образование и од мотивацијата на вработените.

Задоволство од унапредувањето на работното место во зависност од образованието, работните задачи и работни односи има позитивен скор во сетот на анкетните прашања помеѓу вработените и ова резултира во позитивен исход во однос на организациското однесување во претпријатијата-институциите. Постои дискрапанца помеѓу одговорите на менаџерите и вработените во институциите во кои беше спроведена анализата дека не постои добро организациско однесување помеѓу овие две категории на вработени, што упатува на фактот дека е потребно во идниот период поголема комуникација помеѓу нив, поголема информираност во врска со активностите во организациите, презентирање на стратегијата и целите во организациите заради нивно поефикасно работење, можностите вработените проактивно да учествуваат во секојдневните активности на организациите, како и фактот заеднички да го делат и доброто и лошото во реалниот живот на организациите.

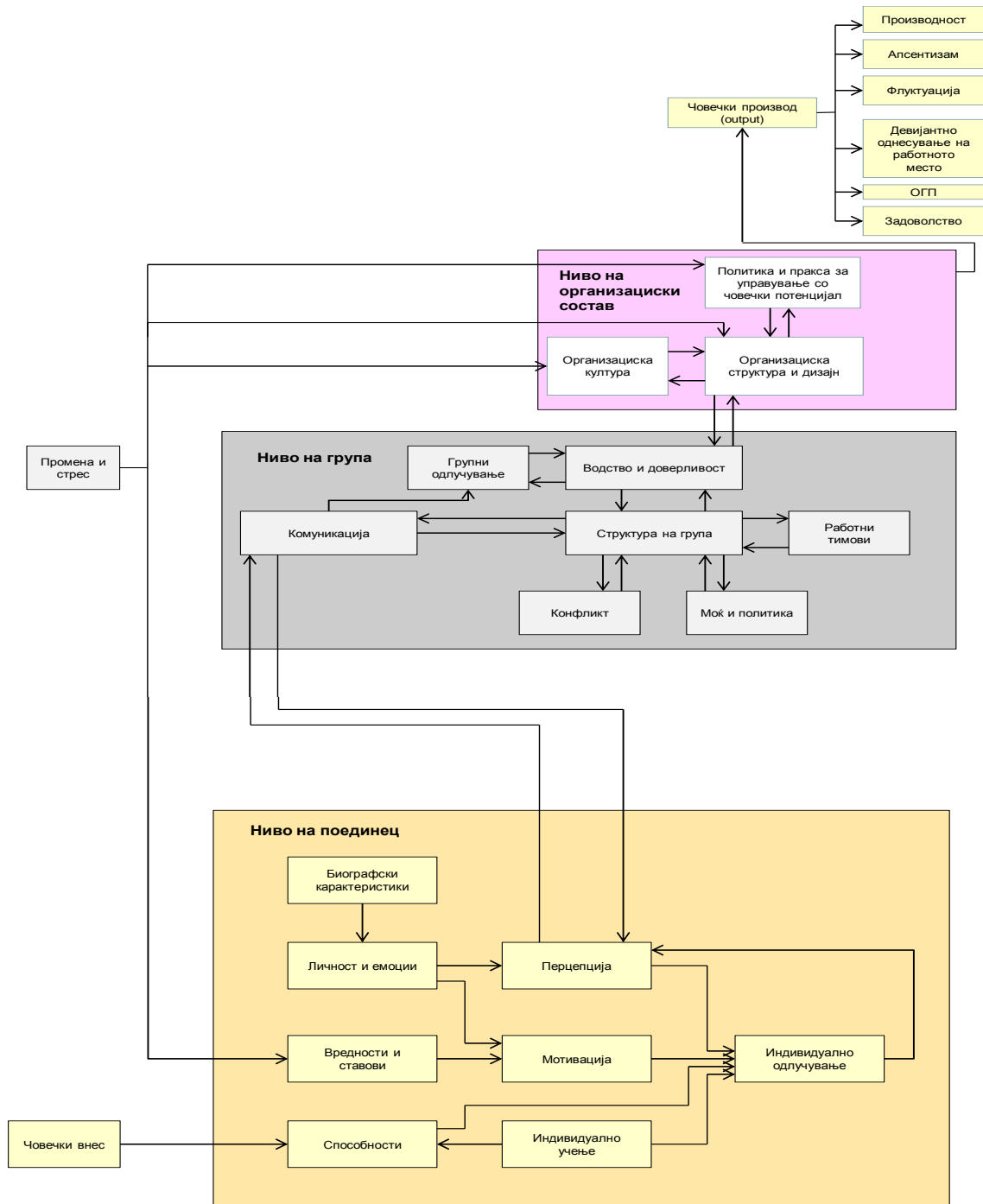
ЛИТЕРАТУРА

- [1] Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- [2] Schuler, R. S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- [3] Tharenou, P., Saks, A.M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273
- [4] Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Jurnal of management*, 18(2), 295-320, str. 305-308; Vroom, V.H. (1964). Work and motivation.
- [5] Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K.J. Klein, & S.W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp.211-266). San Francisco, CA: Jossey – Bass., str.217.
- [6] Delery, J.E., & Doty, D. H. (1996). Modes od theorizing in strategic human resource management: Tests of universalitic, contingency, and configurational performance predictions. *Academic of management Jornal*, 39(4), 802-835.
- [7] Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragon, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The international Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.str.975-976.
- [8] Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR pracices and organizational effectiveness. In K.J.Klein, & S.W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in Organizations*) pp.211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.,str.221.
- [9] Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.... 149 str.
- [10] Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K.A. (2102). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), str.83-84.
- [11] Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4- th edition, Wadsworth, Belmont, str. 86
- [12] Јанаќиевиќ, Н.: *Организациско однесување, Дата статус*, Београд, 2008, стр. 9.
- [13] Noe A.R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadzment ljudskih potencijala*, trece izdanje, MATE d.o.o, str.220

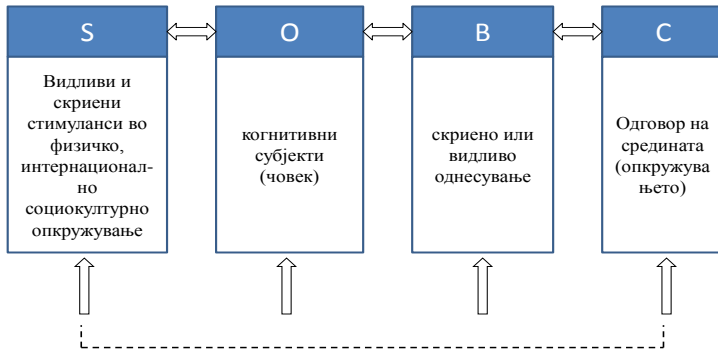
- [14] Nordhaug (1991) i Tannenbaum, S.I., & Yuki, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), str. 414
- [15] Tanasijeвић, Z. *Zadovoljstvo zaposlenih – izvor ili rezultat motivacije zaposlenih*, 34 Nacionalna konferencija o kvalitetu, Festival kvaliteta 2007, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, 2007
- [16] Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 578-707.



Слика бр.1 - Модел на организациско однесување
(Извор: Јаниќиевиќ, Н.; Организациско однесување, Дата статус, Београд 2008, стр.8).



Сл. бр. 2 Основан Модел на Организациско Однесување
 Извор: Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge Organizacisjko ponasanje, prvo poglavje str.33



Слика бр. 3 S-O-B-C Модел на човеково однесување

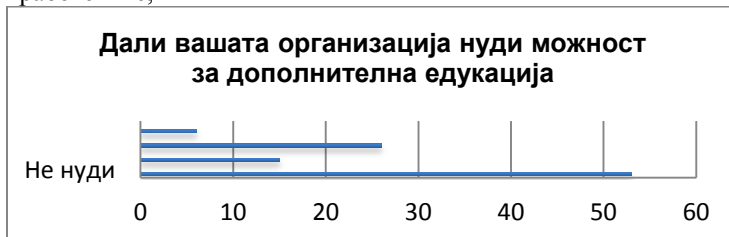
Извор: http://www.link-elearning.com/lekcija-Organizacija-i-organizaciono-ponasanje_6171



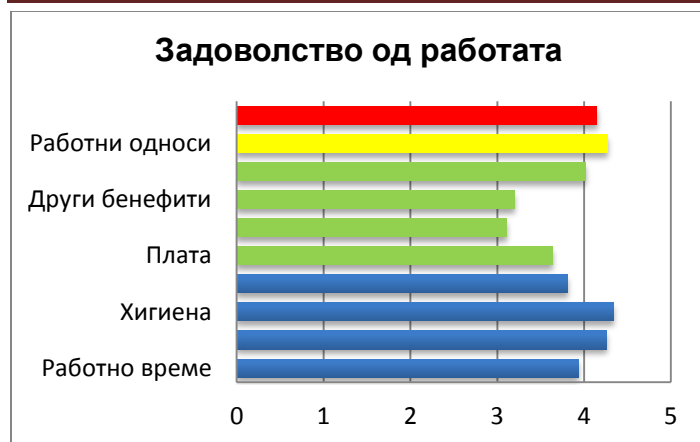
Слика 4. (Прашање бр.1) Организациска структура и категоризација на работното место,



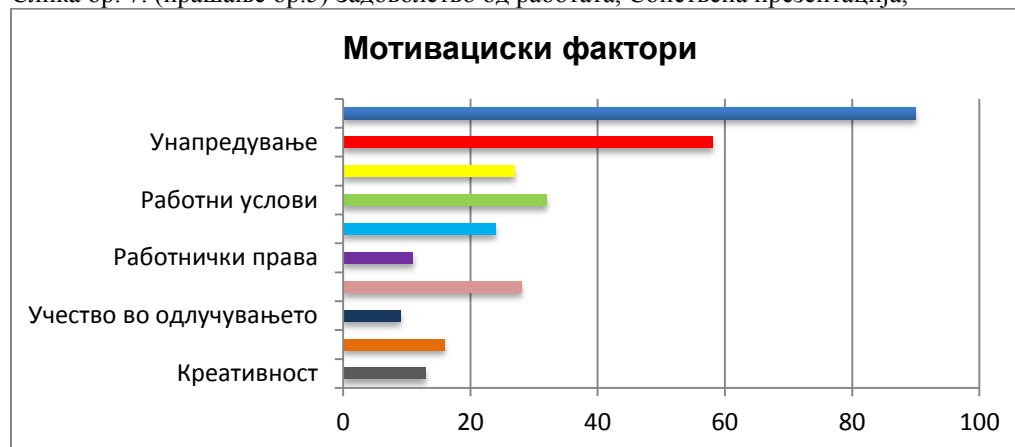
Слика 5. (Прашање бр.2) Дали институцијата “XY” поседува функционален систем за мотивација на вработените,



Сл.бр.6. (прашање бр.4)“Дали вашата организација, нуди поволности за дополнителна едукација”,



Слика бр. 7. (прашање бр.5) Задоволство од работата, Сопствена презентација,



Слика бр. 8. (прашање бр.6) Рангирање на мотивациските фактори од страна на вработените,

Табела 1. Дали во организациите владее добро организациско однесување

Прво прашање		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
1. Дали во организацијата владее добро организациско однесување?	Да	24	80%	39	52%
	Не	0	0%	18	24%
	Не знам	6	20%	18	24%
	Вкупно	30	100%	75	100%

χ^2 –тест = 30,303