



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје
Филозофски факултет – Скопје

Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во општествените
дејности

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**Организациска култура во транспортни организации во
приватен и јавен сектор**

Ментор:

Проф. Д-р Сунчица Димитријоска

Кандидат:

Јасна Божинова

бр. на индекс 4844

Скопје, 2020

АПСТРАКТ

По краткиот вовед за тоа колку организациската култура станува сè поактуелна и позначајна како фактор за подобар развој на организациите, ќе бидат дефинирани клучните поими: организациска култура, јавен сектор, приватен сектор и транспортни организации.

Центарот на внимание во овој труд е насочен кон анализата на организациската култура во јавниот и приватниот сектор преку транспортните организации. Односно, преку анализата, да се види каква е организациската култура во јавниот, а каква во приватниот сектор, да се направи споредба, а со тоа и да се отвори можност за подобрување на истата, како одговор на добиените резултати од Денисовиот прашалник.

Имено, од направеното истражување може да се согледа дека постои можност, а и потреба од тоа организациската култура постојано да се доразвива и надоградува за да се достигне посакуваната цел на организацијата, а воедно и да се постигне задоволството на вработените.

Клучни поими: организациска култура, јавен сектор, приватен сектор, транспортни организации

СОДРЖИНА

Апстракт.....	1
Вовед.....	4
I.Теоретски дел.....	6
1.Организациска култура.....	7
1.1 Поим и дефинирање на организациската култура.....	7
1.2 Елементи на организациска култура.....	10
1.2.1 Когнитивни елементи на организациската култура.....	11
1.2.2 Симболички елементи на организациската култура.....	12
1.3 Карактеристики на организациска култура.....	14
1.4 Видови (модели) на организациска култура.....	16
1.5 Организациска култура и субкултура.....	31
1.6 Создавање на организациската култура во организацијата.....	34
1.7 Промена на организациската култура.....	37
1.8 Значење на организациската култура.....	40
2. Јавен сектор.....	43
2.1 Поим и дефинирање на јавниот сектор.....	43
2.2 Институции на јавен сектор во Република Северна Македонија.....	46
2.3 Дејности на институциите на јавниот сектор.....	46
2.4 Видови на институции во јавниот сектор.....	47
2.5 Класификација на работните места во јавниот сектор.....	49
2.6 Каталог на вработени во јавниот сектор.....	51
2.7 Регистар на вработени во јавниот сектор.....	52
2.8 Општи начела за вработените во јавниот сектор.....	54
2.9 Јавниот сектор и јавната администрација.....	57
3. Приватен сектор.....	61
3.1 Поим и дефинирање на приватниот сектор.....	61
3.2 Видови на деловни активности во приватниот сектор.....	62
3.3 Разлики во јавниот и приватниот сектор.....	63
4. Транспорт.....	68
4.1 Поим и дефинирање на транспортот.....	68
4.2 Карактеристики и фактори на транспортот.....	72

4.3 Современи системи на транспорт.....	75
4.3.1 Технологија на класичен транспорт.....	76
4.3.2 Технологија на современ транспорт.....	77
5. Релевантни истражувања.....	79
II. Истражувачки дел.....	84
1. Предмет на истражувањето.....	85
2. Цел и карактер на истражувањето.....	86
3. Истражувачки хипотези.....	86
4. Варијабли на истражувањето.....	87
5. Методи, техники и инструменти на истражување.....	88
6. Опис на Денисоновиот прашалник.....	89
7. Статистичка обработка на податоците.....	90
8. Истражувачка стратегија.....	91
9. Резултати.....	92
9. 1. Резултати од денисоновиот прашалник.....	107
10. Заклучок.....	109
Користена литература	111
Прилог.....	116

ВОВЕД

Живееме во време во кое сè се одвива многу бргу. Со брзиот технички развој, појавата на интернетот, пазарно-економските, политичките, социјалните и глобалните фактори се направи револуција во сите сфери на општеството. Ова е време кога сè ни е достапно и тоа веднаш.

Глобализацијата на пазарот во прв план го истакнува знаењето како основна вредност на успешните организации. Напредокот и успехот на секоја организација зависат од знаењето, способностите и вештините на своите вработени. Затоа човечките ресурси го сочинуваат јадрото на организацијата, а управувањето со нив станува сè позначајно и претставува предизвик за менаџерите на организациите. Како резултат на тоа, сè повеќе расте и интересот за организациската култура.

Културата на една организација влијае на начинот на кој вработените се однесуваат во неа. Затоа е важно да се разбере концептот на организациската култура и како таа влијае на организациите.

Во ова истражување основната цел е да се види каква е организациската култура во јавниот и во приватниот сектор, истражена преку транспортните организации.

Во последните децении, организациската култура станува сè позначајна и сè поактуелна како тема. Денес организациската култура, преставува основа за напредување и просперитет на секоја организација.

Таа го дефинира предметот на работа, како да се одвива дејствието на работата и ги насочува вработените како да ја извршуваат својата работа. Сите ставови, начини на однесување, правила и норми, вредности, начини на комуникација, меѓучовечки односи, организациска поставеност, навики и верувања, извори на мотивација и фрустрација, се дел на она што се нарекува организациска култура. Верувањата, идеологиите, принципите и вредностите на организацијата, ја формираат културата, а културата на работното место го контролира начинот на однесување на вработените во организацијата и надвор од неа.

Постои голема согласност дека организациската култура се однесува на систем од заеднички мислења поддржани од членовите на организацијата-нешто по што се разликува организацијата од другите организации, односно таа е дел од стратегијата на

организацијата, која пак, за да ги достигне целите, организациската култура ја користи како алатка.

Различни организации можат да имаат иста стратегија, но нема да бидат подеднакво успешни, бидејќи нивните организациски култури се различни, односно секоја организација има посебен начин на работење за што е одговорна организациската култура.

Кога се зборува за јавниот сектор се мисли на сектор кој го опфаќа вршењето на дејностите од јавен интерес, како и на субјектите кои ги вршат тие дејности. Во економијата пак, приватниот сектор е сектор со кој раководат приватни поединци или групи, обично за да се дојде до профит, а кој не е под контрола на државата. За разлика од приватниот сектор каде профитот и примањата се поголеми, јавниот сектор најчесто не претставува кариерен избор заради високи примања (освен на некои работни места), односно со работата во јавна институција се доаѓа до одредени придобивки во однос на работата во приватниот сектор каде таа колку и да е добра, не е загарантирана.

Транспортот пак во секое општество игра важна улога за економскиот раст. Планирањето, односно добрата организација овозможува зголемено производство и потрошувачка, овозможува да се се развие едно модерно стопанство, а со тоа се задоволуваат и внатрешните општествени потреби на едно уредување.

Во вториот, истражувачки дел се претставени резултатите кои се добиени од истражувањето. За мерење на карактеристиките и степенот на успешност на организациската култура, како мерен инструмент користен е Денисоновиот прашалник. Добиените одговори на клучните прашања, овозможуваат докажување или одговарање на поставените хипотези кои се средиштето на самиот труд.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. Организациска култура

1.1 Поим и дефинирање на организациската култура

Веќе познато и утврдено правило е дека за напредок и успех во организацијата, важна улога игра организациската култура, која многумина ја нарекуваат и корпоративна култура.

Поимот *органizaциска култура* за прв пат се јавува во Америка, а потоа многу бргу се проширил и во другите делови од светот. Иако, како предмет на проучување е од 80–те години на 20–от век, кога во најпродаваната книга на Peters и Waterman (1982) „In Search of Excellence“ го изнеле ставот дека успехот на компанијата може да се припише на организациска култура која е одлучувачка, ориентирана кон клиенти и ориентирана кон луѓето, станала предмет на бројни истражувачки студии, книги и статии, но нејзиниот развој и преминот од теорија во пракса се одвивал многу бавно.

Од нејзините почетоци, па сè до денес, секоја организација која тежнее да има подобра ефикасност, посебно внимание посветува на организациската култура и на факторите кои влијаат на организациската култура. Така многу автори за да дојдат до една општа дефиниција за организациската култура се осврнале на нејзините димензии или ги нагласувале нејзините функции. Меѓутоа и после повеќе од триесет години на проучување, без разлика на пристапот, сè уште не постои една конкретна дефиниција за организациската култура.

Така, според Williams i sur.,(1989) дефиницијата за културата се однесува „или на начинот како луѓето се однесуваат или на начинот како размислуваат “.

Според Deal и Kennedy, (1982) културата се дефинира како „ начинот на кој овде работиме“ или „ начинот на кој овде мислиме“ според Geertz (1973).

Според едно од наједноставните и најприфатените одредувања кое е на Handy (1986), културата е низа од вредности, норми и убедувања.

Ouchi (1981) смета дека се работи за збир од симболи, церемонии и митови кои на вработените им ги покажуваат позадинските вредности и убедувања на организацијата. Тој ја дефинира културата едноставно како филозофија која ја насочува организациската политика кон вработениот и/или клиентот.

Некои други автори ја дефинираат културата во термини и однесувања и мислења. Така, културата значи заеднички убедувања, вредности и карактеристични примери на однесување кои постојат во организацијата (Margulies i Raia, 1978).

Koontz i Wehrich (1990) сметаат дека се работи за опит модел на однесувања, убедувања и вредности кои се заеднички за сите членови на организацијата.

Организациската култура се однесува на голем број специфични елементи: заедничка работна филозофија, заеднички вредности, специфични ритуали и обичаи и јасни, но неформални начини на комуникација, според Deal i Kennedy (1982).

Gonzalez (1987) наведува дека културата е збир од симболи и значења кои луѓето ги користат за организирање на идеи, интерпретација на искуства, носење на одлуки и најпосле превземање на акција.

Hofstede (1991), ја дефинира културата како „колективно програмирање на свеста по која се разликуваат членовите од една организација до друга“.

Некои дефиниции ја нагласуваат нормативната функција на културата.

O' Reilly (1989) ја гледа културата како состав на социјална контрола кој е втемелен на норми, односно очекувања за тоа кои ставови и однесувања се прикладни во организацијата, а кои не итн.

Torington, Hall и Taylor (2008), организациската култура ја дефинираат како верување во организацијата и карактеристичен дух, норми и вредности кои се однесуваат на начинот на однесување и работење, на работните односи кои треба постојано да се развиваат и на ставовите кои треба да се менуваат.

Van Maanen и Schein (1979) ја дефинираат како вредности, убедувања и очекувања за кои се покажало дека заемно ги делат членовите на организацијата.

Schein дава една од најкомплетните и најчесто цитирани дефиниции за културата, која го потенцира начинот на создавање: „Културата може да се дефинира како шема на

основните претпоставки, измислена, откриена или развиена од одредена група, додека учела да се соочува со проблемите на надворешна адаптација и внатрешна интеграција, што се покажало како доволно добро за да се смета за прифатлива и затоа потребно е да се поучат новите членови на правилен начин на перцепирање, размислување и чувство за овие проблеми ".

Schein вели: *„Јас ја дефинирам културата како збир на сè што една организација научила во својата историја во справувањето со надворешните проблеми-кои би биле целите, стратегијата, како ги правиме работите и како таа се организира внатрешно”.* Ова дефинира како ќе се поврземе едни со други, каква хиерархија постои, итн.

Според него, организациите не усвојуваат култура во еден ден, наместо тоа се формираат во догледно време со оглед на тоа што вработените минуваат низ различни промени, се прилагодуваат на надворешното опкружување и решаваат проблеми. Тие се стекнуваат со искуство и почнуваат да го практикуваат секојдневно со што се формира културата на работното место, а новите вработени исто така настојуваат да се прилагодат на новата култура.

Во 2010, Schein дополнително ја проширил дефиницијата на организациската култура опишувајќи ги нејзините карактеристики како *заедничка шема на учење на однесување, што може да се пренесе од една генерација на организациските членови до друга.*

Следствено од сите наведени примери на дефинирање, се забележува дека дефиницијата не е прецизна и концизна. Заклучокот е дека когнитивната перспектива доминира во нејзиното одредување, односно дефинициите се разликуваат во однос на употребата на средишниот концепт. Средишниот концепт варира во зависност од идеологијата, кохерентниот збир на убедувања, заеднички мислења, темелни претпоставки, заеднички верувања, збир од поделени основни вредности, важни сфаќања, колективни желби до колективни програмирања на свеста и сл. (Sackmann,1992)

Значи, терминот „Организациска култура“ се однесува на вредностите и верувањата на една организација. Принципите, идеологиите како и политиките што ги следи организацијата ја формираат нејзината култура. Тоа е културата која се создава на работното место, култура која го одредува начинот на кој поединците комуницираат едни

со други и како се однесуваат со луѓето надвор од организацијата. Вработените мора да ја почитуваат културата на нивната организација за најдобро да ја извршуваат својата работа и да уживаат во неа. Проблемите пак се јавуваат кога поединците не се во можност да се прилагодат на новата работна култура и со тоа се чувствуваат демотивирани и немаат желба да ги извршуваат работните задачи.

1.2. Елементи на организациска култура

Организациската култура претставува еден од клучните сегменти на организацијата за нејзиниот напредок. Таа претставува специфичен систем на однесување, вредности, верувања, норми и обичаи и ги насочува сите активности на поединецот и групите во организацијата може да се дефинира како систем на претпоставки, вредности, норми и ставови манифестирани преку симболи, кои членовите на една организација ги развиле и усвоиле преку заедничко искуство што им помага да го утврдат значењето на светот околу нив и како да се однесуваат во неа. (Јанићијевић, 2011)

Културата се стекнува со учење, со искуство и се пренесува од генерација на генерација и темели на способноста луѓето да се менуваат и да се прилагодуваат. Колку е таа значјна можеме да заклучиме од сознанието дека таа е фактор кој влијае на скоро сите битни аспекти на работењето на организацијата и тоа на: работната стратегија, организациската структура, мотивацијата, координацијата, моќ, стил на лидерство, нејзиното влијание на перформансите на организацијата и сл. За ефикасно функционирање на една организација неопходна е организациска култура со одредени карактеристики и содржини. Затоа организациската култура може да влијае на функционирањето на организацијата на повеќе начини, односно:

- организациската култура е значаен фактор во донесувањето на стратешки одлуки;
- организациската култура е детерминанта способност на организацијата да се прилагодува на промените на опкружувањето;

- организациската култура е детерминанта во изборот на соодветна организациска структура на организацијата;
- организациската култура е ефикасен механизам за координација во организацијата;
- организациската култура е ефикасен механизам за контрола на однесување во организацијата;
- организациската култура влијае на стилот на водење;
- организациската култура влијае на дизајнот на системот на наградување;

Мицић, (2012) смета дека важни елементи на организациската култура се: содржина, социјален карактер, ефекти, начин на настанување, стабилност, специфичност.

Содржината на организациската култура може да се подели на две компоненти: *когнитивна* и *симболичка*. Когнитивните елементи на организациската култура се наоѓаат во главите (умот) на вработените и тешко е директно да се откријат, додека пак симболите се видливи во секојдневниот живот во организацијата. (Јанићијевић, 1997).

1.2.1. Когнитивни елементи на организациската култура

Според Јанићијевић, (1997), оние што припаѓаат на една иста култура им придаваат исти значења на надворешните стимуланси и на ист начин го разбираат светот околу нив затоа што делат заеднички претпоставки, вредности и верувања за тој свет. Според него основни когнитивни елементи на организациската култура се: претпоставки, вредности, верувања, ставови и норми на однесување.

- *Базичните претпоставки* имаат дескриптивна функција и ги претставуваат систематизираниите и генерализираните основни сознанија и искуства на луѓето за светот во кој живеат и како работите функционираат во организацијата. Потиснати се во потсвеста и затоа е тешко да се менуваат и имаат силно влијание на перцепцијата и мислењето на луѓето. Тие се поопшти и поапстрактни од верувањата.

- *Верувањата* зборуваат за тоа како стојат работите и кои причинско-последични врски постојат помеѓу работите и појавите. Верувањата настануваат така што одредена вредност во праксата на функционирање на организацијата ќе се втемели и со време ќе се покаже како успешна, таа со време се прераснува во верување и се користи по автоматизам.

- *Вредностите* претставуваат одредена врста на идеал кон кој треба да се тежнее и кој ги насочува однесувањето и работењето на вработените во организацијата.

- *Ставовите* претставуваат збир на верувања за некои ситуации или животни прашања за работата на организацијата кои ги делат вработените и кои ги наведуваат да се однесуваат на одреден начин во однос на тие прашања или во тие ситуации.

- *Нормите на однесување* претставуваат одредени правила на однесување во стандардизирани ситуации кои создаваат втемелени обрасци и модели на однесување. Припадниците на една култура придаваат исти значења на надворешните стимуланти и го разбираат светот околу себе на ист начин затоа што делат заеднички претпоставки, вредности и верувања за тој свет.

1.2.2. Симболички елементи на организациската култура

Симболите го опфаќаат сето она во организацијата што има некое значење за нејзините членови. Тука припаѓаат сите материјални и нематеријални објекти и појави кои настанале како производ на заедничките претпоставки, вредности и верувања на членовите на организацијата (Shein, 1985). Речиси сè во организацијата е симбол на нејзината култура, од однесувањето на нејзиниот портир до стратегијата и целите на организацијата.

Сè се случува како производ на заедничко мислење и однесување на организацијата. Сè што ќе воочиме во организацијата има свое значење кое ја сочинува содржината на неговата организациска култура. Симболите го претставуваат сето она што може да се види, слушне или допре во организациски контекст. Но, симболите не се сите приказни, предмети или однесувања што можеме да ги откриеме во животот на една организација, туку само оние што стекнуваат ново, пошироко значење од оној што

првично го имаат. Симболите на организациската култура можат да бидат: јазични (семантички) симболи, бихејвиористички симболи и материјални симболи.

Во групата на семантичките симболи спаѓа се она што може да се слушне во организацијата, односно сите јазички творби кои имаат некое значење: јазикот, метафорите, приказните и митовите.

Јазикот претставува најзначаен симбол на културата во која се развива. Тој ги изразува значењата на работите, настаните и појавите кои ги имаат за членовите на организацијата.

Метафорите се составен дел од јазикот во секоја култура и претставуваат употреба на зборови или фрази за објекти или концепти кои инаку не ги означуваат, со цел да се сугерира на компарација со некој друг објект или концепт (Frost et all 1991).

Приказните носат некоја порака, таа порака е обично некое битно верување, вредност или претпоставка која сака да се зацврсти во организацијата. Приказните се раскажуваат за претпоставките, вредностите и верувањата со цел да се потврдат и пренесат на оние кои за нив сеуште не знаат или сеуште не ги прифатиле (Јанићијевић, 1997).

Митовите претставуваат измислени приказни или непотврдени верувања и вршат иста функција како и приказните-пренесуваат основни вредности и верувања во организацијата. (Јанићијевић, 1997).

Бихејвиористичките симболи ги опфаќаат вообичаените обрасци и модели на однесување на членовите на организацијата. Најзначајни бихејвиористички симболи се: организациските ритуали и церемониите. (Јанићијевић, 1997).

Ритуалите се стилизирани и програмирани постапки кои имаат за цел да изразат и пренесат одредени културни содржини-претпоставки, вредности и верувања. Ритуалите создаваат впечаток на познато опкружување и допринесуваат да се создаде чувство на сигурност кај членовите на организацијата. Исто така, тие поставуваат граници помеѓу оние членови на организацијата кои се припадници на културата и оние кои не се. Оние кои активно учествуваат во ритуалите се "in", додека оние кои не учествуваат во нив се "out". (Јанићијевић, 1997).

Материјалните симболи претставуваат највидлив дел на организациската култура, ги вклучуваат сите материјални објекти кои рефлектираат одредени верувања,

претпоставки и вредности на организацијата. Нивната функција е да ја презентираат културната содржина на организацијата на надворешниот свет. Речиси сè што гледаме во организацијата може да има некое преносно значење и да ја изразува културата на таа организација, смета Јанићијевиќ, (1997). Најчести материјални симболи се: *надворешен изглед на зградата, внатрешен простор и мебел,облека,изглед на документи, логоата.*

Според S.P.Robbins (1984), содржината на организациската култура може да се прикаже со следниве елементи: *истакнување на групата, толеранција на ризик, усмерување на менаџментот, интеграција, ориентација на резултат, контрола, идентитет на членовите, систем на наградување, толеранција на конфликт, отвореност на системот.*

Според класификацијата на F. Luthaus (1981), најважни елементи на организациската култура се: *видливите втемелени форми на однесување, норми, доминантни вредности, филозофија, правила, клима во организацијата.*

1.3. Карактеристики на организациска култура

Како и културата, така и организациската култура се стекнува, а не се наследува. Оттука, произлегуваат неколку основни карактеристики на организациската култура кои во зависност од тоа колку се застапени во организацијата, можат да се движат од ниски до високи, при што ниска карактеристика е онаа карактеристика која не е типична за културата, додека висока карактеристиката е онаа која е типична за културата. Најзначајните седум карактеристики на организациската култура се:

Иновации и преземање на ризик. Организациите ставаат акцент на иновациите и ги охрабруваат своите вработени да преземат ризици и иновации во извршувањето на своите работни места. Организациите кои даваат мала вредност на иновациите очекуваат нивните вработени да ги завршуваат своите работи на ист начин како што се обучени да ги прават, без да бараат начини да ги подобрат своите перформанси.

Обрнување внимание на деталите. Оваа карактеристика на организациската култура го диктира степенот до кој вработените се очекува да бидат точни во нивната работа. Култура која посветува големо внимание на деталите очекува нивните вработени

да ја извршуваат својата работа со прецизност, додека пак културата која дава мала вредност на оваа карактеристика не очекува прецизност во извршувањето на работата од страна на вработените.

Ориентација кон исходот. Организациите кои се фокусираат на резултатите, но не и на тоа како се постигнуваат резултатите, ставаат голем акцент на оваа вредност на организациската култура. Организацијата која настојува продажната сила да стори сè што е потребно за да добие профит има култура која придава важност на акцентот на карактеристичен исход, без притоа да води сметка за техниките и процесите кои се користат за постигнување на такви исходи.

Ориентација кон луѓето. Организациите кои ставаат акцент на оваа карактеристика на организациската култура, придаваат големо значење за тоа како нивните одлуки ќе влијаат врз луѓето во нивните организации. За овие организации, важно е да ги третираат своите вработени со почит и достоинство.

Ориентација кон тимот. Организациите кои организираат работни активности околу тимови наместо индивидуи, придаваат голема важност на оваа карактеристика на организациската култура. Луѓето кои работат за овие видови на организации имаат тенденција да имаат позитивен однос со своите соработници и менаџери.

Агресија. Оваа карактеристика на организациската култура диктира дали членовите на групата се очекува да бидат агресивни или конкурентни кога се занимаваат со организации со кои се натпреваруваат на пазарот. Организациите со агресивна култура ставаат голема вредност на конкурентноста и настојуваат да ја надминува конкуренцијата по секоја цена.

Стабилност. Организациите чија култура придава важност на стабилноста се ориентирани кон правилата, предвидливи се и бирократски по природа. Овие видови на организации обично обезбедуваат постојани и предвидливи нивоа на производство и најдобро функционираат во непроменливи услови на пазарот, односно го нагласуваат одржувањето на неутрален статус. (www.bizeducator.com,2017)

Културата на која било организација е всушност одраз на системот на верувања или вредностите на нејзините водачи. Овој т.н. лидерски фактор исто така ја одредува

културата на организацијата и кога ќе биде поставен вистинскиот лидер, тој ќе може да ја заштити организацијата од погрешна надворешна негативна култура.

Секоја организација мора да има свој план за да ја постигне целта која ја има зацртано. Во тој план треба да бидат вклучени сите и вработените и менаџерскиот тим на таа организација.



Слика 1. Карактеристики на организациската култура

Извор: Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991) : Organizacijska teorija, Informator

1.4 Видови (модели) на организациска култура

Со воопштување и генерализација на когнитивните и симболичките елементи на организациската култура во еден општ модел, се врши нејзина класификација. (Мицић, 2012). Класификацијата на организациската култура која најчесто се користи е онаа на Handy од 1996 година. Според оваа класификација постојат четири основни типа на култура: *култура на моќ*, *култура на улоги*, *култура на задачи* и *култура на поддршка*.

Секој тип на култура има свој соодветен симбол и соодветно грчко божество кое најдобро ги одразува карактеристиките на секој вид.

Култура на моќ е вид на организациска култура чиј симбол е Зевс, врховен и семоќен бог во грчката митологија. Таа е претставена со пајакова мрежа, што значи дека постои центар околу кој е плетена целата култура.

Културата на моќ се заснова на идејата дека, организацијата е средство за постигнување на целите, а тоа средство е во рацете на лидерот. Ова е култура во која доминира лидерот. Сите иницијативи и одлуки зависат од него. Во своето најдобро издание, културата на моќ создава слика за семејството-на чело на организацијата е сеснајниот и семоќен татко на семејството (Зевс), кој се грижи за сите свои послушни членови. Во најлошото издание, оваа култура претставува диктатура и владеење на лидерот кое е базирано врз основа на страв. Во реалноста, не е исклучено во една организација да егзистираат и двете крајности кога односот меѓу лидерите и членовите на организацијата е изграден од почит, страв и омраза. Лидерската моќ произлегува од контролата на ресурсите (пари, информации), а често и само од харизмата на лидерот.

Оттука, културата на моќ не е бирократска, нема недостаток на почитување на формалните правила и процедури, но сето тоа е засновано на личен надзор на лидерите, така што ефективноста на контролата зависи во голема мера од надлежноста на лидерот и неговото познавање на работата. Лидерот најмногу се потпира на „неговиот народ“, па затоа тој ја користи селекцијата на персоналот како механизам за контрола на сè што се случува во организацијата.

Во оваа култура, комуникацијата е многу интензивна и неформална, политичките процеси и борбите за моќ се многу силни, членовите се борат да се приближат до лидерот, да го привлечат неговото внимание или да добијат подобра позиција на моќ во организацијата.

Главната предност на културата на моќ е брзината на реакцијата. Бидејќи сè зависи од една личност, сè обезбедува лидерот, брзи одлуки и прилагодување кон промените во околината.

Главниот недостаток на културата на моќ е тоа што таа е многу ризична, затоа што сè зависи од една личност и неговите способности. Не постои механизам за ублажување на

можноста за погрешна одлука. Друг проблем со културата на моќ е што заради владеењето на авторитаризмот, сите способни менаџери заминуваат во други организации, така што остануваат само оние кои се најпослушни и несамостални. Третиот проблем со културата на моќ е големината на организацијата. Кога една организација надминува одредени граници, лидерот повеќе не е во состојба да ја контролира самостојно и ефикасно, неговите механизми за лична контрола и контрола стануваат недоволни и не постојат правила и процедури за да се компензира овој недостаток. Оваа култура може да функционира во релативно мали и млади организации, во кои не доминира високообразован кадар и тие обично се турбулентни и во нив е потребна брза реакција. (Јанићијевић, 1997).

Култура на улога е претставена со симболите: грчки храм и богот на разумот Аполон. Сè се базира врз основа на логика, разум и рационалност. Основата на културата на улога е гледањето на организацијата како регулирана социјална структура управувана со договорени правила и процедури. Во оваа култура доминираат правила и процедури и сите процеси, врски и однесувања имаат тенденција да бидат стандардизирани и формализирани. Ова е вистинска бирократска култура. Улогата на културата е деперсонализирана, основните елементи на една организација се безлично поставени улоги, а не поединците како личности. Во оваа култура, моќта се добива врз основа на хиерархиска позиција и делумно врз основа на стручно знаење. Оваа култура најмногу им одговара на лицата кои бараат сигурност на работата, кои сакаат предвидливост и избегнуваат промени и ризици, додека пак неа ја избегнуваат динамични и лица ориентирани кон претприемништво.

Главната предност на оваа култура се лојалноста и ефикасноста, а нејзин главен недостаток е тоа што вработените неможат да се прилагодат, ригидност, недостаток на иницијатива и претприемништво.

Културата на улога може да функционира и најчесто се среќава во големите бирократски претпријатија и организации кои се даватели на јавни услуги. (Јанићијевић, 1997).

Култура на задачи претставува организација чиј симбол е решетка, додека грчката божица Атина најмногу одговара со описот на оваа култура. Културата на задачите се базира на претпоставката дека организација постои за да решава задачи. Поради системот на вредности и верувања кои на највисок пиедестал во една организација ги ставаат

успехот и достигнувањата, оваа култура се нарекува и култура на достигнување. Во културата на задачи сè е ориентирано и подредено кон работата што треба да се заврши. Моќта произлегува од компетентноста и делумно од харизмата. Луѓето се ценат според нивната способност да придонесат за задачата. Се цени независноста, флексибилноста и прилагодливоста на поединецот.

Културата на задачи им одговара на оние поединци кои се мотивирани од достигнувања и од работата сама по себе, а не од материјални награди.

Главните предности на културата на задачи: флексибилноста, иницијативата, креативност и претприемништво, произлегуваат од нејзината ориентација кон успех и резултат.

Главниот недостаток на културата на задачи е преголемата зависност од луѓето и нивните квалитети. Исто така, културата на задачи не дозволува големината на организацијата да се зголемува во недоглед и да ја одржува површноста во работата, бидејќи нема време да се развие стручноста кај вработените.

Културата на задачите е функционална во релативно мали специјализирани организации, како што се консултантски агенции, адвокатски канцеларии, пропагандни агенции и слично. (Јанићијевић, 1997).

Култура на поддршка е претставена со симболот Дионис, грчки бог на виното и задоволството. Оваа култура се потпира на претпоставката дека организација постои за да им овозможи на своите членови да ги следат своите индивидуални цели и интереси. Бидејќи фокусот е ставен на индивидуата и неговите интереси, целите на организацијата како целина се запоставени. Моќта е широко распространета, така што оваа култура во најголем дел е „демократска“. Таа високо ја цени индивидуалната слобода и се спротивставува на секој обид да се загрози организациската слобода, што ги става организациите со таква култура во постојана опасност од распаѓање, а до распаѓање доаѓа во оној момент кога членовите на организацијата ќе проценат дека за нивните интереси е подобро да дејствуваат индивидуално. Овој тип на култура најчесто се среќава на факултетите и во истражувачките установи. (Јанићијевић, 1997).

Моделот на Johnson и Scholes (1992), кој уште се нарекува и културна мрежа, идентификува шест меѓусебно поврзани елементи кои помагаат да се направи она што тие

го нарекуваат „парадигма“-шема или модел на работното опкружување. Со анализирање на факторите во секоја од нив, може да се забележи поголема слика за културата: што функционира, што не функционира и што треба да се смени. Елементите кои ја формираат таа мрежа се:

- *Приказни*-ги опишуваат минатите настани за кои луѓето зборуваат и внатре и надвор од организацијата. Кого и зошто организацијата избира да го овековечи, зборува многу за она што се цени и вреднува и што се перцепира како одлично однесување. Тие раскажуваат за постапките на хероите, престапниците и сите оние кои се вклучени во организацијата.
- *Ритуали и рутинско однесување*-го прикажуваат секојдневното однесување и постапување на луѓето што сигнализираат прифатливо однесување. Ова одредува што се очекува да се случи во дадени ситуации и што е ценето од раководството. Со ритуалите се изразуваат формалните и неформалните настани и активности што ги избираат организацијата или поединецот и на тој начин ја истакнуваат својата вредност.
- *Симболи*-се визуелни репрезентации на организацијата, вклучително и логоата, какви се канцелариите, формалните или неформалните кодекси за облекување. Тие го претставуваат она со кое организацијата или групата сакаат да бидат видени, како и луѓето кои се во неа и надвор од неа.
- *Организациска структура*-ја вклучува и структурата дефинирана со табелата на организацијата и напишаните линии на моќ и влијание кои укажуваат на тоа чии придонеси се најценети. Се однесува на тоа кој кому му поднесува извештаи.
- *Контролни системи* се начините со кои се контролира организацијата. Овие вклучуваат финансиски системи, системи за квалитет и награди (вклучително и начинот на мерење и дистрибуција во рамките на организацијата). Контролните системи го одразуваат она за кое организацијата смета дека е вредно и важно.
- *Структури на моќност* се всушност џебовите на реалната моќност во компанијата. Ова може да вклучи еден или двајца клучни високи директори, цела група директори, па дури и оддел. Клучно е што овие луѓе имаат најголемо

влијание врз одлуките, работењето и стратегиската насока. Таа го претставува начинот на кој се применува моќ и кој ја применува моќта.

Овие елементи заедно влијаат врз културната *парадигма* која е доминантниот елемент од мрежата и настојува да го опише начинот на кој функционира една организација, што работи и зошто работи. (www.mindtools.com)

Во 1984 година, американскиот професор по менаџмент, Edgar Schein, развил модел на организациска култура со цел да ја направи културата повидлива во рамките на една организација. Тој исто така посочил кои чекори треба да се следат за да се постигнат културните промени. Според него, постојат директни и индиректни механизми во рамките на организациите. Моделот на организациската култура е директно под влијание на директните механизми. Тука припаѓаат: примерно однесување, мислења, статус и именувања. Индиректните механизми не влијаат директно врз организациската култура, но тие се детерминативни. Тука припаѓаат: изјава за мисијата и визијата на компанијата, формални упатства, корпоративен идентитет, ритуали и дизајн.

Тој ја поделил организациска култура на три различни нивоа:

Во првото ниво кое е површно, спаѓаат: **артефактите** и **симболите**. *Артефактите* ја обележуваат површината на организацијата, односно тоа се видливите елементи во организацијата, како што се логоа, архитектура, структура, канцеларии и корпоративна облека. Овие не се видливи само за вработените, туку се видливи и препознатливи за надворешните страни.

Во второто, подлабоко ниво, спаѓаат **вредностите**. *Вредностите* се однесуваат на стандардите, вредностите и правилата на однесување. Како организацијата ги изразува стратегиите, целите и филозофиите и како тие се објавуваат во јавноста? Проблеми може да се појават кога идеите на менаџерите не се во согласност со основните претпоставки на организацијата.

И во третото, најдлабокото ниво спаѓаат **основните претпоставки**. *Основните претпоставки* се длабоко втемелени во организациската култура и се доживуваат како очигледно и несвесно однесување. Претпоставките тешко можат да се препознаат одвнатре. Основните претпоставки според него се: односот на организацијата кон

нејзиното окружување, природата на стварноста и вистината, природата на човечката природа, природата на човечките активности, природата на човечките односи.

Моделот на Schein исто така е познат како **кромид модел**. Ако практично ги гледаме, трите нивоа на организациската култура се претставени како модел на кромид, бидејќи е формиран од различни слоеви. Надворешниот слој е прилично лесен за прилагодување и лесен за промена. Колку е подлабок слојот, толку е потешко да се прилагоди. Длабоко вградени во јадрото на кромидот ги наоѓаме претпоставките. Околу јадрото ги наоѓаме вредностите. Артефактите и симболите може да се најдат во надворешните слоеви на кромидот и тие можат полесно да се променат. Помеѓу овој слој и слојот во кој се вградени вредностите, може да има друг слој во кој ќе ги најдеме т.н. „херои“, луѓе кои играат или имаат важна улога во организацијата и кои се за восхит. Јадрото на кромидот е составено од претпоставки. Тие се однесуваат на тоа „како работи светот“, според сите луѓе што припаѓаат на организацијата и произлегуваат од искуства и перцепции. Овие делумно станале несвесни претпоставки и за нив се смета дека се очигледни и затоа не треба да се дискутираат. (Mulder, 2013)

Политиките, практиките, принципите на една организација ја формираат нејзината култура. Од суштинско значење е вработениот да ја разбере културата и добро да се прилагоди на тоа за да го обезбеди своето ниво најдобро и да добие благодарност од раководството.

Секој вработен има свој начин на однесување на работното место за кое смета дека е правилен начин и кој би му помогнал да преживее во организацијата подолго време. Ваквите сфаќања за вработените ја формираат културата на организацијата. Според Robert A. Cooke (2003), културата на една организација е начинот на кој вработените се однесуваат на работното место за да обезбедат стабилна иднина и професионален раст и развој. Тој го предложил следниот модел кој опфаќа три типа на култура во организацијата.

1. Конструктивна култура

Постојат одредени организации кои поттикнуваат здрава интеракција меѓу вработените. Поединците имаат слобода да ги споделат своите идеи, да разменуваат информации и да дискутираат за работите за да дојдат до иновативно решение корисно за

сите. Конфликтите се јавуваат кога вработените се чувствуваат запоставени и не смеат да го зборуваат она што го мислат. Луѓето се мотивираат меѓу себе кога барањата остануваат без надзор што доведува до сериозно демотивирање. Конструктивната култура поттикнува дискусии и размена на идеи меѓу вработените. Таа ги мотивира вработените и на крајот го извлекува најдоброто од нив. Клучните карактеристики на конструктивната култура се:

-Постигнување: конструктивна култура им помага на вработените да ги постигнат целите во предвидената временска рамка.

-Самореализирање: во ваков вид култура, вработениот останува мотивиран и го реализира својот целосен потенцијал.

-Охрабрување: конструктивната култура ги охрабрува вработените да го достигнат своето најдобро ниво и да се залагаат за унапредување на имиџот на организацијата.

-Афилијативна: вработените избегнуваат конфликти и непотребни спорови и промовираат позитивен амбиент на работното место.

2. Пасивна култура

Во пасивната култура, вработените се однесуваат спротивно од начинот на кој тие се чувствуваат и за кој сметаат дека треба да биде идеален начин. Во пасивната култура, главниот мотив на вработениот е да ги задоволи претпоставените и да ја направи неговата позиција сигурна и безбедна во организацијата. Во таква култура, вработените несреќно се придржуваат кон упатствата и ги следат правилата и прописите само за да ја спасат својата работа. Карактеристиките на пасивната култура се:

-Одобрување: во таква култура вработените не можат сами да донесуваат одлуки. Тие треба да го добијат одобрувањето од својот шеф пред да ја спроведат својата идеја.

-Конвенционалност: вработените се обврзани со правила и регулативи на организацијата и постапуваат само според пропишаните стандарди.

-Зависност: во таква култура, перформансите на вработените зависат од одлуките на претпоставениот и тие слепо ги следат наредбите на нивниот шеф.

-Избегнување: вработените имаат тенденција да ги избегнуваат личните интереси, задоволство и едноставно да постапуваат според политиките на компанијата.

3. Агресивна култура

Организациите што ја следат агресивната култура промовираат конкурентност меѓу вработените. Тие ги охрабруваат вработените да се натпреваруваат едни против други, така што секој ќе настапува подобро од својот колега. Во таква култура, вработените кои бараат помош од својот колега честопати се нарекуваат неспособни вработени. Секој поединец се бори за моќ, внимание и се стреми напорно за да добие благодарност. Клучните карактеристики на таквата култура се: опозиција, моќност, перфектност и конкурентност.

Во горенаведената култура, вработените се агресивни, се натпреваруваат едни против други и се обидуваат да станат перфекционисти со идентификување на своите грешки и на крајот да ги минимизираат. (Cooke, 2003)

Hofstede (1980), предложил националните и регионалните фактори да придонесат за културата на организацијата и на крајот да влијаат на однесувањето на вработените во организацијата.

Според Hofstede главни фактори кои влијаат на културата на работното место се:

1. Растојание на моќност

Организација А.

Силата се распределува подеднакво меѓу сите, без оглед на нивните ознаки. Секој поединец без оглед на неговото ниво во хиерархијата ужива еднакви придобивки и права.

Организација Б

Во организацијата Б, претпоставените уживаат посебен третман од раководството и на лидерите на тимот им се делегирани поголеми одговорности во однос на членовите на тимот.

Индексот на далечина на моќ се однесува на разликите во работната култура според моќта што им е делегирана на вработените. Постојат некои организации кои веруваат во назначување на лидери на тимови или на тим менаџери кои се одговорни за нивните соодветни тимови и имаат предизвик да го извлечат најдоброто од членовите. Членовите на тимот исто така треба да ги почитуваат лидерите на нивниот тим и да работат според нивните наредби и совети.

Сепак, во некои организации, секој вработен е одговорен за своето работење. Ниту едно посебно лице не е назначено да презема одговорност за вработените. Поединците немаат одговорност за никој, освен за самите себе. Секој вработен добива еднаков третман од раководството и треба да ја преземе сопствената работа.

2. Машкост наспроти женственост

Ова се однесува на ефектот на разликите во машките и женските вредности кој го има врз културата на организацијата. Организациите каде мажите вработени доминираат, имаат различни политики во однос на организациите каде жените имаат главен збор во процесот на донесување одлуки на организацијата. Машките вработени би биле поагресивни во однос на жените кои би биле повнимателни. Одговорностите исто така се разликуваат во зависност од полот на вработените. На вработените жени никогаш не им е доделена работа која што бара доцни седници или чести патувања.

Димензијата на машкоста наспроти женственост, исто така, се нарекува „тешка наспроти нежна“.

3. Индивидуализам наспроти колективизам

Некои организации силно се потпираат на тимската работа. Тука поединци со заеднички интерес се групираат и работат како тим. Овие организации веруваат дека резултатот е секогаш поголем кога поединците ги разменуваат своите идеи, разговараат за нештата меѓу себе за да излезат со иновативни идеи. Во такво сценарио, вработените споделуваат здрав однос и добиваат меѓусебна помош кога ќе биде потребно.

Сепак, одредени организации следат култура во која поединците не веруваат дека работат како единствена единица и претпочитаат да работат индивидуално. Димензијата на индивидуализмот наспроти колективизмот го разгледува степенот до кој општествата се интегрираат во групи и нивната сфатена обврска и зависност од групи.

Индивидуализам покажува дека има поголема важност за постигнување лични цели. Самостојноста на лицето во оваа категорија се дефинира како „Јас“.

Колективизмот покажува дека има поголема важност на целите и благосостојбата на групата. Само-имицот на една личност во оваа категорија се дефинира како „Ние“.

4. Индекс на избегнување неизвесност

Индексот за избегнување неизвесност се однесува на култура во која вработените знаат да одговорат на необични и непредвидени околности. Се занимава со нивото на толеранција на вработените и во ситуации кои се пријатни и во непријатни ситуации. Организациите се обидуваат напорно да ги избегнат ваквите ситуации и исто така ги подготвуваат вработените добро да се прилагодат во сите услови.

Висок индекс на избегнување неизвесност укажува на мала толеранција за неизвесност, нејаснотија и преземање ризици. Непознатото е минимизирано преку строги правила, регулативи и сл.

Низок индекс за избегнување неизвесност укажува на голема толеранција за неизвесност, двосмисленост и преземање ризик. Непознатото е поотворено прифатено, а и нема строги правила, регулативи и сл.

5. Долгорочна ориентација наспроти краткорочна ориентација

Долгорочната ориентација наспроти краткорочните ориентациски димензии го разгледува степенот до кој општеството го гледа својот временски хоризонт.

Долгорочната ориентација го покажува фокусот кон иднината и вклучува одложување на краткорочен успех или задоволување со цел да се постигне долгорочен успех. Долгорочната ориентација ја нагласува упорноста и долгорочниот раст.

Краткорочните ориентациони емисии се фокусираат на блиската иднина, вклучува постигнување краткорочен успех или задоволување и става поголем акцент на сегашноста наспроти иднината. Краткорочната ориентација нагласува брзи резултати и почитување на традицијата.

Постојат некои организации кои се фокусираат на долгорочен однос со вработените. Во такви организации луѓето имаат стабилен пристап и се стремат да ги исполнуваат очекувањата на раководството. Вработените се приврзани кон организацијата и не ги разгледуваат краткорочните цели. Некои организации пак имаат вработени кои повеќе се грижат за нивната позиција и имиџ. Тие следат култура во која луѓето напредуваат во кратко време и ништо не преземаат за нивно задржување. Вработените се грижат само за нивните профити и цели и оставаат како и кога ќе добијат подобра можност.

6. Задоволство против воздржаност

Димензијата на задоволство наспроти воздржаноста ги разгледува степенот и наклонетоста на едно општество да ги исполни своите желби. Со други зборови, оваа димензија се врти околу тоа како општествата можат да ги контролираат своите импулси и желби.

Задолжувањето укажува на тоа дека едно општество дозволува релативно бесплатно задоволство поврзано со уживање во животот и забава.

Ограничувањето укажува дека општеството го потиснува задоволството на потребите и го регулира преку социјалните норми.

Моделот на Daniel Denison (2000), кој е релативно нов и подетален модел, се користи за да се разбере организациската култура. Тој се заснова на претпоставката дека организациската култура е важна за перформансата на вработените.

Моделот е изграден од четири димензии: *учество на вработените, адаптивност, конзистентност и мисија*.

Учество на вработените. Ефективните организации ги зајакнуваат и ги ангажираат своите вработени, ја градат својата организација околу тимови и ги разваат сите нивоа врз основа на човечките способности. Членовите на организацијата се посветени на својата работа и имаат силно чувство на сопственост. Луѓето на сите нивоа сметаат дека имаат барем мал удел во одлуките што ќе влијаат на нивната работа и сметаат дека таа е директно поврзана со целите на организацијата. Ова овозможува високо вклучените организации да се потпираат на неформални, доброволни и имплицитни системи за контрола, наместо на формални, експлицитни, бирократски системи за контрола. Во моделот, оваа особина се мери со три индекси:

- *Индекс на делегирање во организацијата*-се однесува на тоа колку се дефинирани областите каде вработените можат да носат одлуки, а каде не можат. Се однесува на тоа колку вработените се вклучени во својата работа, дали носат вистински одлуки, колку се информирани и колку се вклучени во процесот на работа.

- *Индекс на тимска ориентација во организацијата*-се однесува на тоа дали и колку постои соработка, вработените се поддржуваат едни со други за постигнување на целите и се охрабрува тимската работа.

- *Индекс на развој на способности во организацијата*-се однесува на тоа колку во организацијата се посветува внимание на обука, тренинг и испробување нови улоги и одговорности за вработените. Се поставува прашањето дали организацијата овозможува донесување на самостојни одлуки, дали вработените се сметаат за важен извор на конкуренција, колку организацијата дозволува личен професионален развој, колку се зголемува квалитетот и сл.

Втората димензија или **адаптибилноста** во организацијата е согледување и реагирање на околината и клиентите и прилагодување на процесите и клучните однесувања доколку е потребно. Сместена е во квадрантот на флексибилност и надворешен фокус. Таа содржи три индекси кои ја надополнуваат:

- *Индекс за креирање промени во организацијата*-се однесува на прифаќање на нови идеи, да се биде подготвен за пробување на нови пристапи за извршување на работите, на создавањето на промени да се гледа како дел од водење бизнис.

- *Индекс на фокус кон клиенти*-се однесува на тоа дали вработените им служат на внатрешните и надворешните клиенти и бараат нови и подобри начини за исполнување на очекувањата на клиентите.

- *Индекс на организациско учење*-се однесува на стекнување знаења од успехите и неуспехите и размислување за преземање ризик. Реакцијата на разумните грешки е „Што можеме да научиме?“

Третата димензија **конзистентност**-се однесува на интеграција на активности, координација и контрола и воспоставување внатрешен систем на управување. Според Denison оваа димензија претставува основа за организациската култура и ги сочинува следниве индекси:

- *Индекс на координација и интеграција во организацијата*-се однесува на тоа дали вработените разбираат како нивната работа влијае врз другите и обратно. Тие се сигурни дека работата е координирана, дали постои рамнотежа во сите нивоа за да и служи на организацијата.

- *Индекс на договор со организацијат*-се однесува на тоа дека преку дијалог и добивање на повеќе предлози, луѓето ќе можат да постигнат договор во случај на тешки ситуации.

- *Индекс на клучни вредности на организацијата*-се однесува на тоа дека јасниот збир на основни вредности помага да се донесат доследни одлуки и да се однесуваат вработените на постојан начин, дали е разбран стилот на раководење, дали постои етички кодекс на однесување и дали непочитувањето на вредностите може да доведе до несакани последици.

Четвртата димензија е **мисијата** на организацијата. Мисијата вклучува создавање мисија што одговара на прашањето „Зошто ја извршуваат зададената работа“ и како секојдневната работа на луѓето придонесува за заеднички цели и резултати. Заснована е врз стабилност и надворешна ориентација (наликува на компетентна култура). Оваа димензија се состои од:

- *Индекс на стратешки правци и намери во организацијата*-станува збор за создавање повеќегодишни стратегии за да се утврдат приоритетите за планираната визија да се оствари.

- *Индекс на цели во организацијата*-значи создавање краткорочни, специфични цели утврдени кои им помагаат на вработените да видат како нивните дневни активности се поврзани со визијата и стратегијата.

- *Индекс на визија на организацијата*-тука е крајната причина зошто сте во деловна активност - вашата цел - што сакате да постигнете.

Сликовито прикажано, моделот на Denison има оски на хоризонтала и вертикала кои го делат моделот на четири сектори (квадрант). Вертикалната оска го претставува степенот и видот на централизација на организациската култура. Во една крајност завршува на внатрешна централизација, а во другата завршува на надворешна централизација. Хоризонталната оска се однесува на степенот на флексибилност на организацијата што во една крајност завршува на статичката култура, а на другата крајност на инфлексираната култура.



Слика 2. Модел на организациска култура на Денисон

Извор: Јанчевска, М. (2017), Организациска култура и професионално согорување на наставници од јавните и приватните основни училишта. Магистерски труд. Скопје: Филозофски факултет.

Martin и Meyerson (1994) предложиле три различни перпективи на објаснување на организациската култура и тоа: интеграција, диференцијација и повеќезначност или фрагментација.

Првата перспектива за **интеграција** (integration perspective) е најшироко користената перспектива и според неа развиено е сфаќањето каде во организацијата има хомогеност, хармонија и една унифицирана култура, концентрирана на организациските

лидери како креатори на истата. Гледано од оваа перспектива, културата претставува основа на организациската контрола.

Перспективата за **диференцијација** (differentiation), се обидува да навлезе во она што многумина истражувачи сметаат дека е фасада претставена за надворешни лица, има малку консензус на целата организација, а помалку влијание му се припишува на лидерот на организација. Тука спаѓаат: субкултурни конфликти, моќ и разлики помеѓу наведените ставови и вистинско однесување. Станува збор за група во едно одделение, професионална специјалност, хиерархиско ниво и географска локација.

Третата перспектива **повеќебезначност или фрагментација** (ambiguity), нагласува дека целите се честопати нејасни, значи не се прецизирани, а успехот е непознат непроменлив и консензусот се сфаќа како илузија опфатена од различности и парадокси. Гледано од оваа перспектива, разликите во значењето и вредностите се немерливи и непомирливи.

Малку поразлична типологија дале Goffee и Jones (2003). Тие тргнуваат од две димензии на друштвените односи во организацијата: од друштвеноста и солидарноста доаѓаат до четири типа на организација. Тоа се: мрежна организација, организација која може да се купи, расцепкана организација и организација како комуна.

Наведените класификации на организациска култура покажуваат дека во секоја организација постои една единствена култура, што значи дека организациите се разликуваат по тоа каква им е организациската култура.

1.5. Организациска култура и субкултура

Според Јанићијевиќ, (1997), често се поставува прашањето дали постои само една или повеќе паралелни култури во една организација. Со други зборови, дали е можно да постојат повеќе култури истовремено, во каков однос се културите кои постојат во исто време, а да не се поклопуваат.

Во секоја организација постојат доминантна култура и субкултури помеѓу вработените во организацијата.

Доминантната култура содржи претпоставки, вредности и верувања кои ги делат сите членови на организацијата во поголем или помал степен.

Субкултурите, пак претставуваат специфичен систем на претпоставки, вредности и верувања кои ги делат помала група на вработени во организацијата.

Според Frost (1985), субкултурите можат да се разликуваат врз основа на нивниот однос со доминантната култура на организацијата, така што се разликуваат: поддржувачки, ортогонални и контракултурни субкултури.

Поддржувачката субкултура ги содржи сите верувања и вредности на доминантната култура, но тие се посилни и почисти. Членовите на оваа субкултура претставуваат „тврдо јадро“ во организацијата, тие играат улога на заштитник на традиционалните вредности на организациската култура и се грижат да не дојде до нивна ерозија под влијание од промените и пристигнувањето на нови членови.

Ортогоналната субкултура содржи вредности и верувања кои се независни од вредностите и верувањата кои ја сочинуваат содржината на доминантната култура. Членовите на оваа субкултура ги прифаќаат вредностите и верувањето на доминантната култура, но развиваат систем на дополнителни вредности и верувања што произлегуваат од нивните специфични интереси и кои немаат врска со доминантната култура.

Контракултурата содржи сосема спротивни вредности, верувања и норми од оние содржани во доминантната култура. Членовите на контракултурата се сметаат за „отпадници“ од доминантната култура и честопати се групираат во одредени делови на организацијата. Членовите на оваа субкултура најчесто се носители на промени во доминантната организациска култура. Процесот на промена на организациската култура се одвива така што прво се појавува контракултурата како субкултура, а потоа станува доминантна култура. Колку и да изгледа необично, менувањето на доминантната култура со контракултура може да биде од корист за организацијата. Кога една организација е во криза и кога е неопходно да се смени организациската култура, односно системот на вредности и верувања, присуството на контракултура гарантира дека во организацијата веќе постои алтернативен систем на вредности и верувања и дека треба само да се прошири низ целата организација.

Frost (1985) вели дека во една организација, врз основа на положбата на вработените (хиерархијата) субкултурата може да се подели на три основни насоки: хоризонтална, вертикална и дијагонала.

Во *вертикалната насока*, обично се разликуваат субкултурите на менаџерите и вработените или поинаку кажано субкултурите на врвните менаџери и долните организациони кругови. Ова се должи на разликите во нивните системи на вредности и верувања, а за тоа придонесуваат и нивните разлики во образованието, социјалниот статус, животниот стандард и проблемите со кои се соочуваат во нивната секојдневна работа.

Како резултат од диференцирањето во *хоризонталната насока* се субкултурите на деловните функции. Деловните функции имаат различни цели, работна технологија, улога во организацијата, проблеми и врз основа на овие разлики се формираат различни субкултури на деловни функции, најчесто тие се: производствена, комерцијална и истражувачка субкултура. Во производствената субкултура доминираат вредностите на стабилност, специјализација и формализација. Во комерцијалната субкултура доминираат вредностите на флексибилност и брзо реагирање, ориентација на профит и краткорочна перспектива. Во истражувачко-развојната субкултура се нагласени вредностите на техничкиот перфекционизам, технолошкиот напредок и долгорочната перспектива. Разликите помеѓу овие субкултури често се извор на проблеми со координацијата во организацијата.

Секоја деловна функција се стреми да ја постигне својата делумна цел и да ги оптимизира своите делумни резултати, понекогаш дури и на штета на целите на организацијата како целина.

Дијагоналната насока е можна според различни критериуми, како што се: професија и образование, социјално потекло и статус, посебни интереси, националност. Сепак, најчесто субкултурите во една организација се разликуваат врз основа на професионална припадност и образование, а најголемите разлики се манифестираат помеѓу субкултурата на економистите и субкултурата на инженерите. Како последица на нивното образование и природата на работата што тие ја извршуваат, тие прикажуваат сосема различни вредности и верувања. Инженерите се ориентирани кон производство и честопати превидуваат дека организацијата постои за да оствари профит, а не одреден производ да се произведува, додека економистите се ориентирани кон профит и честопати

го игнорираат фактот дека профитот може да се оствари само доколку организацијата ја има и технологијата и производот.

1.6. Создавање на организациската култура во организацијата

Организациската култура во една организација за да заживее и да има постепен развој, потребен е процес кој долго трае. Новоформираните организации немаат изградено своја специфична организациска култура, туку таа настанува и се менува за време на неговото постоење. Таа настанува и се менува преку интеракција на меѓу вработените и со околината и се создава преку процес на креирање на заеднички претпоставки, верувања, вредности, норми и симболи и нивно прифаќање од сите или повеќето вработени, односно се јавува при процес на групно решавање на проблемите со кои се соочуваат членовите на една организација.

Во тој процес, секоја организација мора да реши две групи на проблеми: *проблеми со надворешно прилагодување* и *проблеми со внатрешна интеграција*. Проблемот со надворешната адаптација се состои во наоѓање на местото и улогата на организацијата во нејзиното опкружување. Проблемот на внатрешната интеграција се состои во изнаоѓање правила и принципи што ќе обезбедат хармонично функционирање и хармонични меѓучовечки односи за организацијата да стане компактна социјална заедница. (Јанићијевић, 1997)

Тие проблеми со надворешната адаптација и внатрешната интеграција, организациите ги решаваат со методот на обиди и грешки. Ова значи дека во раните фази на нивниот развој, кога немаат знаење и искуство кое би им помогнало да ги решат проблемите, применуваат различни решенија за да утврдат кое од нив е правилно. Решенијата кои се покажале како успешни, се повторуваат секогаш кога организацијата е во слична ситуација. Со постојано повторување на успешните решенија, тие стануваат правило според кое вработените започнуваат да се придржуваат во сите ситуации. Различните решенија подразбираат различни погледи на светот и реалноста која ја опкружува организацијата.

Со изборот на решение за решавање на проблемот, се подразбира да се направи избор за одредени претпоставки и верувања за природата на реалноста. Со повторување на

успешни решенија за проблемот, тие претпоставки и верувања се зајакнуваат кај вработените и тие ги прифаќаат како апсолутна вистина. Така, организациската култура настанува со создавање и систематизирање на голем број претпоставки, верувања, вредности и норми кои произлегуваат со повторување на успешни решенија за проблемите со надворешната адаптација и внатрешната интеграција. Така наречените „критички инциденти“ особено играат важна улога во формирањето на организациската култура. Тоа се настани во кои е загрозувано самото постоење на организацијата и од чие разрешување многу работи дури и судбината на самата организација зависи, а во нив директно или индиректно биле вклучени скоро сите вработени. Како организацијата тогаш ќе делува, станува сигурно правило во секоја последователна ситуација, бидејќи емоциите што се ослободуваат во критични инциденти се силни, а решението применето во овие ситуации има големо влијание врз начинот на размислување на членовите на колективот.

Јанићијевић, (1997) вели дека факторите од околината во која се создава организациската култура играат важна улога во нејзиното создавање и претставуваат извори на организациска култура, а тоа се: национална култура, карактеристиките на деловно работење и менаџментот или карактерот на основачот.

Национална култура. Влијанието на националната култура врз организациската култура се остварува преку нејзините вработени. Вработените во организацијата внесуваат ставови, претпоставки и вредносни системи од сопствената национална култура, што се всадени во нив уште од најраното детство преку семејството, училиштето и општеството. Овие вредности ја формираат основата, 'рбетот на идната организациска култура што се создава во новите организации. (Јанићијевић, 1997)

Hofstede (2001) дефинирал четири основни димензии кои ги карактеризираат националните култури, а тимот е пренесен и во организациската култура на претпријатието, тоа се: моќ на далечина, избегнување на неизвесност, индивидуализам/колективизам, машки/женски вредности.

Растојанието на моќ е степен на природна распределба на моќта (во општеството, како и во организацијата) што е разбрана и прифатена од членовите на една национална култура како нормална и од оние на власт и од другите. Растојанието од моќ влијае на ставовите на вработените (вклучително и менаџерите) во однос на централизацијата.

Избегнувањето на неизвесност е дефинирано со склоноста да се прифати ризик и всушност е степен на избегнување на ризикот. Оваа категорија на национална култура

влијае на подготвеноста на вработените да преземат иницијатива, но и на степенот на формализација, бидејќи формализацијата на една организација е начин на кој таа се обидува да се заштити од ризик.

Индивидуализам/колективизам се однесува на развојот на чувство на припадност кон заедницата, но и на лоцирање на одговорност за сопствената судбина. Во индивидуалистичките култури се смета дека секој треба да ја земе судбината во свои раце, додека колективистичките култури се склони да прифаќаат заедничка судбина и да се потпираат на другите. Оваа карактеристика влијае на односот кон претприемништвото, подготвеноста да работат заедно и да прифатат одговорност.

Машки/женски вредности. Во културите со доминантни машки вредности, пред сè се вреднуваат резултатите, парите и борбеноста, за разлика од оние со доминантни женски вредности, каде што социјалниот статус и врските се повеќе ценети. Нашата национална култура се карактеризира со моќ на голема оддалеченост, висок степен на колективизам, доминантни женски вредности и висок степен на избегнување на ризикот вели Hofstede, (2001). Овие карактеристики се пренесуваат на организациската култура на организациите.

Карактеристики на организациите. Организациите кои се занимаваат со ист вид на делување, се соочуваат со слични проблеми и работат во слични услови и имаат за цел да развиваат слични претпоставки, верувања и вредности во нивните култури. Како последица на тоа, културите на деловните активности вклучени во иста организација наоѓаат слични претпоставки, верувања и вредности што ги разликуваат од културите на поинакви организации.

Во овие организации, три групи на фактори играат важна улога: технологијата, пазарот и образовната и професионалната структура на вработените.

Технологија-начинот на кој вработените ја вршат својата работа, исто така, влијае врз нивното разбирање на принципите што треба да бидат водени во други активности внатре и надвор од организацијата.

Пазарот-структурата, растот, динамиката и степенот на ризик на пазарот, влијаат врз развојот на одредени вредности во организациската култура.

Едукативна и професионална структура на вработените-образовната и професионалната структура се извршува на начин на размислување и однесување на вработените пред да се приклучат на организацијата, а нејзините вработени бараат да се вклучат во културата на организацијата.

Менаџерите и основачите на организацијата играат битна улога во обликувањето на организациската култура со нивната личност и системот за управување што го применуваат. Нивното влијание врз организациската култура е директно и индиректно.

Директно влијание е влијание од страна на менаџерите кое е осмислено со намера да влијае на развојот на организациската култура, за која раководството смета дека ги поддржува деловните цели и стратегија.

Индиректно влијание е кога менаџерите и основачите се однесуваат во согласност со нивните принципи и принципите на менаџерите, со што се дава пример на вработените и се создава средина што овозможува развој на специфична организациска култура, а исто така и раководството регрутира нов персонал во согласност со усвоените принципи.

1.7. Промена на организациската култура

Според Јанићијевић, (2004) промената на културата на една организација е тежок и долготраен процес. Овој процес има четири фази и тоа се:

1. *Дијагноза-откривање* на постојните културни вредности и ставови на вработените.

2. *Планирање-формулирање* и дефинирање на целните културни вредности и ставови од визијата и стратегијата што ги спроведува највисокото раководство.

3. *Анализа-идентификување* на јазот помеѓу целните и постојните културни вредности и избор на стратегија за негово затворање. Анализирани се интеракциите на постојните и целните културни вредности и ставови и се така се извлечени заклучоци за тоа која од постојните вредности и ставови треба да се поддржат, кои треба да се елиминираат, а кои да останат како што се.

4. *Извршување-затворање* на јазот со промена на културните вредности и ставови. Промените се прават со примена на различни стратегии и средства. Стратегиите за промена на организациската култура се начини со кои ставовите и вредностите во умот и однесувањето на вработените можат да се променат. Јанићијевић, (1997) вели дека постојат две основни стратегии: стратегија за *индоктринација* и *когнитивна дисонансна стратегија*.

Стратегија на индоктринација се состои во директно влијание врз ставовите и вредностите на вработените, што потоа резултира со промена во нивното однесување. Ако преку индоктринација можеме да ги убедиме луѓето да ги променат ставовите, тие ќе го променат сопственото однесување со тоа што ќе го усогласат со нивните ставови.

Стратегија за когнитивна дисонанса е непријатна состојба на несогласување помеѓу ставот и однесувањето на една личност. Луѓето се стремат да постигнат рамнотежа помеѓу нивните ставови и постапки, се стремат да бидат конзистентни така што тие ставови за кои се залагаат и да ги почитуваат во нивното однесување.

Когнитивната дисонансна стратегија се спроведува така што вработените по пат на разни методи на управување, се наведени да усвојат нови однесувања што отстапуваат од нивните вредности и ставови. Така, ако не можат да се вратат на претходните однесувања, вработените, за да избегнат состојба на когнитивна дисонанса, ги прилагодуваат нивните ставови и вредности на новото однесување. Бидејќи промената во организациската култура се состои во промена на ставовите и вредностите на вработените, клучот за овие промени е во комуникацијата на посакуваните вредности и ставови.

Постојат четири основни форми на комуникација на пожелните ставови и вредности со кои менаџерите располагаат: *директна вербална комуникација, невербална комуникација, симболична комуникација и организациски системи*. (Јанићијевић, 1997)

Директната вербална комуникација има две форми што можат да се користат за промена на културата, а тоа се: *состаноци и писмена комуникација*.

Состаноците кои можат да се користат за промена на организациската култура се многу разновидни-од редовни состаноци со топ менаџерите со средните менаџери, преку состаноци со средните и оперативни менаџери со работниците, до специјални состаноци со клиенти, состаноци посветени на состојбата на пазарот и сл.

Предноста на *писмената комуникација* е тоа што може полесно да се контролира и планира и е масовна. Тука спаѓаат: внатрешни весници, огласни табли и електронска комуникација (низ системот на електронска пошта можат да се испраќаат разни текстови и слики со порака за потребните промени на културните вредности кои можат да бидат потполно незадолжителни, хумористични, но со јасна порака).

Невербална комуникација се јавува кога менаџерите испраќаат јасни пораки до вработените за тоа кое однесување е пожелно, а кое е непожелното и на тој начин се испраќаат јасни пораки за посакуваните вредности зад ваквите однесувања. Затоа, потребно е да се идентификуваат правилата на однесување за менаџерите, а потоа да се контролира почитувањето на кодексот на однесување.

Симболичка комуникација е изразена преку симболите кои се многу ефикасен механизам за комуникација на посакуваните вредности и ставови затоа што луѓето не се ни свесни за пораките што ги примаат и усвојуваат додека се изложени на некој симбол. Симболите најчесто предизвикуваат одредени емоции, поради што нивните пораки се паметат подолго.

За пренесување на пораки за бараните промени во вредностите и ставовите можат да се користат три групи симболи: јазични симболи, симболи на однесување и материјални симболи.

Јазичните симболи се сите оние симболи кои се пренесуваат преку зборувањето и тука спаѓаат: зборови, изрази, жаргон, приказни и анегдоти и неформална вербална комуникација помеѓу вработените.

Симболите или ритуалите на однесување слават одредени вредности и со тоа јасно им соопштуваат на вработените кои се пожелни вредности и ставови во компанијата. Со елиминирање на еден и воведување на други ритуали, на вработените им се става до знаење дека вредностите и верувањето содржани во старите ритуали веќе не се пожелни и дека вредностите и ставовите содржани во новите ритуали се пожелни.

Материјалните симболи се сите материјални работи што носат одредена порака за една организација, со планско уредување можно е да се оформи и да се продава одредена слика на една организација на пазарот. Тука спаѓаат: лого, бои, веб-страница на компанијата, изгледот на превозните средства, каталози итн.

Организациските системи се значаен механизам за промена на организациската култура кои делуваат на два начина. Прво, за да се избегне состојба на когнитивна дисонанса, т.е. да се однесуваат и да дејствуваат на еден начин и да размислуваат на друг начин, вработените често ги менуваат своите вредности и ставови со цел да ги прилагодат на однесувањето предизвикано од организациски систем. Второ, организациските системи

сами по себе се одредени симболи на вредности и ставови што ги имплицираат. Системите што можат да се користат при промена на организациската култура се: систем на наградување, систем на оценување на успешност, систем на едукација, систем за планирање и контрола, информативен систем и др. Системот за наградување е специфичен симбол кој покажува што организацијата цени, а што не.

Субјектите кои ги водат опишаните промени во организациската култура се: *врвен менаџмент, сектор за човечки ресурси и консултантите*. (Јанићијевић, 1997)

Врвниот менаџмент. Врвниот менаџмент на организацијата ги дефинира целните вредности, основните насоки на промени во културните вредности, го одобрува планот на промени на културата и активно учествува во него. Средниот менаџмент е во најинтензивен контакт со вработените, тој е непосреден „извршител“ на промените.

Секторот за човечки ресурси врши анализа на културните вредности, подготвува план за промени во културните вредности, пишува соопштенија, упатства за подготовка на состаноци итн.

Консултантите. Надворешните консултанти обезбедуваат стручна „резервна позадина“ за секторот на човечки ресурси и помагаат во исполнувањето на своите задачи во процесот на промена.

1.8. Значење на организациската култура

Јанићијевић, (1997) вели дека значењето на организациската култура произлегува од нејзиното влијание врз работните резултати на организацијата. Организациската култура може да влијае на работењето на организацијата и позитивно и негативно, сè зависи од тоа дали културата одговара на ситуацијата во која се наоѓа организацијата или не. Организациската култура е значајна затоа што:

1. Влијае на стратешките одлуки во организацијата. Донесувањето на сите одлуки во една организација, дури и стратешките, се под влијание на почетните претпоставки и верувања што ги имаат носителите на одлуки. Дали стратешките одлуки се

исправни или не, најмногу зависи од почетните претпоставки што организациската култура им ги наметнува на носителите на одлуки.

2. Ја одредува можноста на организацијата да се прилагоди на промените во околината. Организациската култура може да има многу позитивен ефект врз способноста на организацијата да се прилагоди на деловното работење, доколку има систем на вредности и верувања за постојана адаптација на промените во животната средина. Исто така, организациската култура може да има многу негативен ефект врз можноста за прилагодување кон претпријатието, доколку е силна може да спречува промени, дури може да го спречи врвниот менаџмент на организацијата да ја препознае потребата за промена.

3. Претставува механизам за координација во организацијата. Силна и единствена организациска култура го олеснува и забрзува процесот на координација на вработените затоа што кога тргнуваме од истите претпоставки и организациското однесување на вредностите на луѓето, организацијата е полесна за разбирање, а координацијата е поефикасна.

4. Може да биде многу ефикасен механизам за контрола на однесувањето на вработените. Контролата се остварува со наметнување на одредени културни вредности, верувања и норми на однесувањето на вработените. Кога повеќето вработени ги прифаќаат овие вредности и норми и ги усвојуваат како свои правила на размислување и однесување, тогаш контролирањето на нивното однесување е многу лесно.

5. Значително ги намалува конфликтите во организацијата. Кога двајца или повеќе вработени кои имаат сосема различни претпоставки, вредности и верувања доаѓаат во ситуација да работат заедно или да донесуваат одлуки, конфликтот меѓу нив е неизбежен. Силната култура ја елиминира оваа можност.

6. Е добар мотиватор. Силната култура овозможува идентификување на членовите со организацијата, давајќи им можност на луѓето да ги задоволат своите потреби за членство. Идентификувањето со организација е можно само доколку организацијата има силна култура.

Концептот на организациска култура има за цел да објасни зошто вработените размислуваат и се однесуваат на одреден начин, вклучително и факторите што влијаат на

неа. Бидејќи организациската култура влијае врз размислувањето и однесувањето на вработените, нејзиното влијание се чувствува во сите аспекти на организацијата. Организациската култура фаворизира одредени стилови на лидерство, извори на моќ, влијае на организациската структура. За да се постигнат позитивните ефекти од организациската култура врз целокупното работење, важно е да се усогласат стратегиите и принципите на управување со него. За да управуваат со организациската култура, менаџерите прво треба да ја разберат важноста на организациската култура, да ја проучуваат постојната организациска култура и субкултури и доколку е потребно, да ја корегираат користејќи го првенствено нивниот сопствен пример, симболичен систем на содржина и систем на наградување.

2. Јавен сектор

2.1 Поим и дефинирање на јавниот сектор

Секое организирано општество има свој јавен сектор од кој зависи економскиот развој на државата.

Обемот на јавниот сектор по правило зависи од друштвено-економското уредување, односно од системот и начинот на управување со државата. Така на пример „социјалистите“ начинот на управување со државата го засноваат на голема држава и голем јавен сектор, додека пак „социјалдемократите“ се определуваат за управување со државата со ресурси со средна големина. Оние со „либерално убедување“ фаворизираат држава со минимален јавен сектор, односно ова е уредување кое се заснова на индивидуална слобода, приватна сопственост и владеење на правото, со минимална надлежност и улога на државата. Како и да се делат, може само да се заклучи дека најдобар е оној систем кој има ефикасен јавен сектор, односно најдобар е оној јавен сектор кој поседува такви ресурси со кои се постигнува максимална ефикасност. Таков јавен сектор на сите им е потребен.

Според Дробњак,(2015) јавниот сектор е најважниот фактор на државата, кој во најголем дел претставува социјална надградба и значително придонесува за степенот на нејзиниот развој. Способноста и ефикасноста на јавниот сектор зависи од степенот на градење на економското опкружување-како основен предуслов за развој на општеството, односно тоа е степенот на развој на производствените сили и производните односи.

Активностите кои се извршуваат во јавниот сектор се движат од воспоставување на социјална сигурност на граѓаните, административно делување, па сè до обезбедување на национална безбедност и сигурност. Улогата и големината на јавниот сектор најчесто варира во зависност од економската положба на државата, почнувајќи од сопственоста врз државните проекти и претпријатија, давањето јавни услуги, па се до заштита на правата на сопственост на граѓаните, па поради тоа метафорички многу често за неа се употребува и изразот „ноќен чувар“.

Иако не постои една јасна дефиниција, јавниот сектор, кој понекогаш се нарекува и државен сектор може да се каже дека е оној кој ги дава сите јавни услуги кои ги користат граѓаните на едно општество, а тие јавни услуги доаѓаат од институциите кои се од јавен карактер како органите на локалната самоуправа, правните лица со доминантна сопственост од државата, јавните претпријатија, агенциите, фондовите и други институции осовани со закон и кои се од суштинско значење за беспрекорно функционирање на современото општество.

Економската дефиниција пак гласи дека во јавниот сектор спаѓаат сите субјекти чиј основач или мнозински сопственик е државата или локалната самоуправа. Односно, јавниот сектор го сочинуваат: државната администрација на централната власт, администрацијата на локалната власт и претпријатијата чиј мнозински сопственик е државата.

Општата дефиниција на јавниот сектор вклучува сопственост или контрола на Владата наместо едноставна функција и со тоа вклучува, на пример, остварување на јавен авторитет или спроведување на јавна политика. Кога се сликаат како концентрични кругови, основната јавна услуга во централните и локалните владини агенции го дефинира внатрешниот круг на јавниот сектор. Во овој случај, разликата на јавниот сектор од приватниот сектор е релативно јасна-очигледна е во однос на работните односи и правото на остварување јавна моќ. Следниот круг вклучува голем број на различни квази-владини агенции кои, сепак, се поставени надвор од директната линија на одговорност во рамките на владата. Примерите се движат од фондовите за социјално осигурување до агенциите за регионални развој. Надворешниот круг е населен од државни претпријатија, обично дефинирани со сопственост на Владата или онаму каде таа го има мнозинството на акции. Од осумдесеттите години на минатиот век, голем број развиени земји беа сведоци на широка приватизација на државните претпријатија дали во некои делови или во целост (примери се движат од авиокомпаниии до телекомуникацискиот сектор).

Терминот јавен сектор исто така се користи за аналитички цели, особено, како контраст на приватниот сектор и третиот волонтерски сектор. Покрај тоа, ги истакнува карактеристичните обрасци и оперативни процедури во јавниот сектор.

Со мерките на државата, правните норми и правила преку кои се обезбедува функционирање на вработените во јавниот сектор се регулира социјалното обезбедување и

се гарантира извесен минимум на квалитетен живот на целото население. Мерките кои се хетрогени, бројни и се однесуваат на најразлични аспекти со кои се регулираат односите, во нивното идентификување, дефинирање, големина и реализација мора да ги почитуваат спецификите на секој одделен подсистем што постои во рамките на големиот општествен систем во целина.

Со напредувањето на јавниот сектор и со обезбедување на единствени основи и принципи за управување со човечките ресурси, се олеснува раководењето со организацијата и нејзиното финансирање, се создаваат можности за институционално зајакнување на капацитетите на вработените во јавниот сектор и можност за примена на концептот на сеопфатност и единственост на вработените во јавниот сектор. Сето тоа влијае и на подобрување на основот за финансирање на јавниот сектор и примена на буџетски принципи во планирањето на средствата за одделни функции во јавниот сектор.

Суштината на јавниот сектор како целина е обезбедување на коректно користење на јавните добра и услуги за сите граѓани подеднакво, правилно интерпретирање на законите и правилно постапување по истите во зависност од институцијата. Од суштинско значење за институциите на јавниот сектор е доброто управување кое значи комплетно управување и правилно користење на ресурсите на начин којшто е отворен, транспарентен, рамноправен на потребите на луѓето.

Според ова јавните институции вршат јавни работи, во согласност со законот, управуваат со јавните ресурси кои им се на располагање и гарантираат остварување на човековите права во сите сегменти од своето работење, вака би го окарактеризирале поимот јавен сектор. Јавниот сектор во кој управувањето се движи во позитивна насока се мисли на доброто управување, ги вклучува сите други актери од приватниот сектор и поширокиот општество, доброто управување започнува со човековите права и со принципите на владеењето на правото и демократијата. Слабото-лошото управување го попречува развојот, ваквото управување проследено со постоење на корупција, слаба и недоволна контрола на јавните средства, недостатокот на отчетност кај јавните институции, непочитувањето на човековите права и нивната злоупотреба, сето тоа води кон забавен развој.

2.2 Институции на јавен сектор во Република Северна Македонија

Во однос на тоа како се основани институциите на јавниот сектор во Република Северна Македонија, нема ист пристап. Еден дел од институциите на јавниот сектор произлегуваат директно од Уставот на Република Северна Македонија, а нивните надлежности понатаму се доуредени со посебни закони (Собрание на Република Северна Македонија, Влада на Република Северна Македонија, Претседател на Република Северна Македонија, Народен правобранител на Република Северна Македонија, Народна банка на Република Северна Македонија, Јавно обвинителство на Република Северна Македонија и др.), министерствата, органите во состав на министерствата, како и самостојните органи на државната управа се воспоставени со Законот за организација и работа на органите на државната управа („Службен весник на Република Македонија“ бр. 58/2000; 44/2002; 82/2008; 167/2010 и 51/2011), а јавните установи и јавните претпријатија согласно Законот за установите управа („Службен весник на Република Македонија“ бр. 32/2005), односно Законот за јавните претпријатија („Службен весник на Република Македонија“ бр. 38/96). Голем е бројот на институции кои се основани со посебни закони.

Основачи на институциите на јавниот сектор можат да бидат: Собранието на Република Северна Македонија, Владата на Република Северна Македонија, Градот Скопје и единиците на локалната самоуправа. Независните институции, како и институциите кои произлегуваат непосредно од Уставот на Република Северна Македонија како што се Уставниот суд на Република Северна Македонија, Народниот правобранител, Народната банка, судовите, јавните обвинителства и Судскиот совет, се водат дека се основани од Република Северна Македонија. (Годишен извештај на МИОА, 2019)

2.3 Дејности на институциите на јавниот сектор

Иако не постои некакво законско разграничување, сепак заради дејноста која ја вршат односно областа која ја покриваат, институциите на јавниот сектор се

класифицираат според областите: законодавство, локална самоуправа, претседател, управа, правосудство, здравство, земјоделие и шумарство, култура, транспорт, образование, труд и социјала, информатичко општество, животна средина, комунални работи, правда, финансии, истрага на воздухопловни несреќи и други телекомуникациски дејности. (Годишен извештај на МИОА, 2019)

2.4 Видови на институции во јавниот сектор

Институциите во јавниот сектор според видот на институцијата се делат на јавни установи, јавни претпријатија, општини, судови, самостојни органи на државна управа, јавни обвинителства, министерства и органи во состав на министерствата, самостојни државни органи, регулаторни тела, секретаријати во влада, служба на влада и други поединечни органи кои не влегуваат во ниту една од претходно наведените групи и тоа: Собрание, Претседател, Влада, Народен правобранител, Народна банка, Агенција за разузнавање, Совет на јавни обвинители, Судски совет и Уставен суд.

Најбројни институции на јавниот сектор се јавните установи и јавните претпријатија.

Јавните установи ги опфаќаат институциите од областа на образованието, здравството, од областа на културата, труд и социјала, правда, животна средина и од областа на информатичко општество.

Јавните претпријатија ги опфаќаат јавните претпријатија за комунални работи, за земјоделство и шумарство, транспортни јавни претпријатија, јавни претпријатија од дејноста информирање, јавно претпријатие од дејноста информатичко општество и други дејности од јавен интерес.

Институции според *гранките на државната власт* се државните органи и институциите кои се носители на некоја од гранките на државна власт. Како основа за разликување на овие институции е земена една од основните вредности на уставниот поредок на Република Северна Македонија, односно земена е поделбата на државната власт на законодавна, извршна и судска.

Законодавна власт

Носител на законодавната власт во Република Северна Македонија е Собранието на Република Северна Македонија. Иако не постои објаслива законска основа за тоа, почнувајќи од начинот на основање, надлежностите кои ги имаат, како и органот пред кој одговараат, директно под Собранието на Република Северна Македонија се институциите на јавниот сектор, кои се регулаторни тела и самостојни државни органи.

Извршна власт

Носители на централната извршната власт во Република Северна Македонија се Претседателот и Владата. Агенцијата за разузнавање е посебен државен орган кој одговара пред Претседателот на Република Северна Македонија. Владата на Република Северна Македонија, како друг дел од извршната власт, во своите рамки има три секретаријати и тоа Секретаријат за спроведување на рамковниот договор, Секретаријат за законодавство и Секретаријат за европски прашања. Административните работи за Владата ги врши Генералниот секретаријат, а во рамките на Владата е и Службата за општи и заеднички работи.

Со Законот за организација и работа на органите за државната управа утврдени се и министерствата, во чиј состав има и други органи. Исто така носители на извршната власт се и некои самостојни органи на државната управа и управни организации и правни лица со јавни овластувања.

Во однос на локалната извршна власт, спаѓаат Градот Скопје, општините на територијата на Република Северна Македонија и 8 плански региони, како правни лица со јавни овластувања, чија институционална поставеност не е целосна и кои немаат големи надлежности, но имаат вработени кои се дел од вработените во јавниот сектор во Република Северна Македонија.

Судска власт

Институции кои се во јавниот сектор, а спаѓаат под судска власт се: правосудните институции, односно судовите, како носители на судската власт, јавните обвинителства, Судски совет на Република Северна Македонија и Советот на јавни обвинители.

Како целосно независни институции чиј основ произлегува директно од Уставот на Република Северна Македонија се: Народниот *правобранител на РМ*, *Народната банка на РМ* и *Уставниот суд на РМ*. (Годишен извештај на МИОА, 2019)

2.5 Класификација на работните места во јавниот сектор

Согласно со Законот за вработените во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 27/16, 35/18 и 198/18) работните места на вработените во институциите од јавниот сектор се групираат во четири групи и тоа се:

Група I-работни места на административни службеници, односно лица кои засновале работен однос во институциите на јавниот сектор заради вршење на работи од административна природа;

Група II-работни места на службени лица со посебни овластувања, односно лица кои засновале работен однос во институциите на јавниот сектор од областа на безбедноста, одбраната и разузнавањето заради извршување на посебни овластувања,

Група III-работни места на даватели на јавни услуги, односно лица кои засновале работен однос во институциите на јавниот сектор заради вршење на работи поврзани со дејностите од јавен интерес согласно со закон, кои не се од административна природа и

Група IV-работни места на помошно-технички лица, односно лица кои засновале работен однос во институциите на јавниот сектор заради одржување, обезбедување, вршење на превоз, како и други помошни и технички работи со кои се обезбедува непречено функционирање на институциите.

Во првата група на административни службеници има две подгрупи на вработени и тоа се:

-*Подгрупа 1*-државни службеници, односно друг вид на службеници утврдени со посебни закони и

-*Подгрупа 2*-јавни службеници.

Во втората група на овластени службени лица постојат десет подгрупи на вработени и тоа:

-Подгрупа 1-овластени службени лица во Министерството за внатрешни работи и во органите на државната управа во состав на Министерството за внатрешни работи,

-Подгрупа 2-овластени службени лица во службата за воена безбедност и разузнавање во Министерството за одбрана,

-Подгрупа 3-овластени службени лица во Агенцијата за разузнавање,

-Подгрупа 4-овластени службени лица во казненопоправните и воспитно-поправните установи,

-Подгрупа 5-судска полиција,

-Подгрупа 6-јавно-обвинителска полиција,

-Подгрупа 7-шумска полиција,

-Подгрупа 8-финансиска полиција,

-Подгрупа 9-воен и цивилен персонал во служба на Армијата на Република Северна Македонија и

-Подгрупа 10-други овластени службени лица во областа на безбедноста, одбраната и разузнавањето, утврдени со закон.

Во третата група на даватели на јавни услуги има пет подгрупи на вработени и тоа:

-Подгрупа 1-даватели на јавни услуги во областа на здравството,

-Подгрупа 2-даватели на јавни услуги во областа на образованието и на науката,

-Подгрупа 3-даватели на јавни услуги во областа на трудот, социјалните работи и заштитата на децата,

-Подгрупа 4-даватели на јавни услуги во областа на културата и на јавното информирање,

-Подгрупа 5-даватели на јавни услуги во областа на комуналните дејности и на други дејности заради кои се основани јавните претпријатија.

Во четвртата група на помошно технички лица постојат пет подгрупи на вработени и тоа:

-Подгрупа 1-помошно-технички лица за одржување на објектите и на опремата,

- Подгрупа 2-помошно-технички лица за обезбедување на објектите и на опремата,
- Подгрупа 3-помошно-технички лица за превоз на лица и на опрема,
- Подгрупа 4-помошно-технички лица во кујна или во хотелско-угостителски објект
- Подгрупа 5-други помошно-технички лица.

Согласно Законот за вработените во јавниот сектор, функционерите, т.е. лицата кои добиле мандат да извршуваат функција на претседателски, парламентарни или на локални избори, лицата кои добиле мандат да извршуваат функции во извршната или во судската власт преку избор или именување од Собранието на Република Северна Македонија или од органите на локалната власт, како и други лица кои согласно со закон се избрани или именувани на функција од носителите на законодавната, извршната или судската власт, во смисла на овој закон, не се сметаат за вработени во јавниот сектор. Тука спаѓаат пратеници, министри, заменици министри, градоначалници, претседатели и членови на државни комисии, директори, судии, јавни обвинители и други избрани или именувани лица. (Годишен извештај на МИОА, 2019)

2.6 Каталог на вработени во јавниот сектор

Согласно со Законот за вработените во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 27/16, 35/18 и 198/18) и други материјални закони се утврдени статусите на вработените во различните институции на јавниот сектор. Тие статуси се систематизирани во Каталогот на работните места во јавниот сектор, при што за секое работно место е постои шифра. Освен со шифра работните места можат да се опишат и со звањето, односно со стручниот или со научниот назив.

Формата, содржината, начинот на водење, начинот на определување на шифрите на работните места, како и начинот на внесување и бришење на работните места од Каталогот, го води Министерството за информатичко општество и администрација. Шифрата на работното место претставува единствена алфанумеричка ознака на идентификационите податоци за секое работно место во Каталогот и истата се состои од броеви и букви. Тие се распоредени во пет групи и тоа:

Прва група: три големи букви кои го означуваат скратениот назив на институцијата, а кај институциите кои вршат дејности, го изразуваат скратениот назив на дејноста;

Втора група: двоцифрен број кој ја означува групата на работното место;

Трета група: двоцифрен број кој ја означува подгрупата на работното место во рамките на групата;

Четврта група: голема буква, која ја означува категорија на работното место во рамките на подгрупата и двоцифрен број кој го означува нивото на работното место во рамките на категоријата и

Петта група: двоцифрен број, кој го означува редниот број на работното место во истата група, подгрупа, категорија и ниво, кое има различен назив, односно звање.

Во Каталогот на работни места на јавниот сектор кој е составен дел од Информациониот систем за управување со човечки ресурси, дефинирани се работни места во јавниот сектор со реден број, шифра, назив на работно место, односно звање, стручен или научен назив, категоризација, минимум стручни квалификации, минимум потребен работен стаж во струката, минимум потребни компетенции (познавање на странски јазик, познавање на работа со компјутери), потреба од стручна лиценца/уверение, датум на внес во каталогот и датум на бришење од каталогот.

2.7 Регистар на вработени во јавниот сектор

Со Законот за вработените во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 27/16, 35/18 и 198/18), утврдена е законската надлежност на Министерството за информатичко општество и администрација, да воспостави и да води единствен регистар на сите вработени во институциите на јавниот сектор. Регистарот на вработените во јавниот сектор е дел од информациониот систем за управување со човечки ресурси (ИСУЧР).

Согласно со Законот за вработените во јавниот сектор, во Регистарот влегуваат лицата вработени во:

-органите на државната и на локалната власт и други државни органи основани согласно со Уставот и со закон и

-институциите кои вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството, културата, трудот, социјалната заштита и заштитата на детето, спортот, како и во други дејности од јавен интерес утврдени со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни претпријатија основани од Република Северна Македонија или од општините, од градот Скопје, како и од општините во градот Скопје.

Регистарот ги содржи следниве податоци за вработените во јавниот сектор:

- лични податоци;
- податоци за тековното вработување и за претходните вработувања;
- податоци за оразованието, стручните квалификации и работните компетенции;
- податоци за годишните оценки;
- податоци за поведена дисциплинска постапка, материјална одговорност и поведена прекршочна или кривична постапка;
- податоци за мобилност;
- податоци за висина на платата и на надоместоците од плата и
- други податоци за вработените.

Личните податоци содржани во Регистарот, се обработуваат и се чуваат во согласност со прописите за заштита на личните податоци. Функционерот кој раководи со институцијата е должен да овласти најмалку едно лице за управување со ИСУЧР.

2.8 Општи начела за вработените во јавниот сектор

Со Законот за вработените во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 27/16, 35/18 и 198/18), утврдени се општите начела, а кои се однесуваат на вработените во јавниот сектор.

Начело на законитост

Според ова начело вработените во јавниот сектор треба да ги вршат работите и работните задачи во согласност со Уставот, закон, други прописи врз основа на закон и меѓународни договори ратификувани во согласност со Уставот.

Начело на еднакви услови, еднаков пристап до работно место, соодветна и правична застапеност

1. Согласно ова начело институциите за сите заинтересирани кандидати за работното место, имаат обврска слободните работни места и условите за нивно пополнување да ги огласуваат преку интернет, односно преку јавен оглас.
2. Институциите имаат обврска да ги планираат вработувањата со годишните планови, согласно со нивните потреби, а врз основа на Методологијата за планирање на вработување во јавниот сектор.
3. Методологијата за планирање на вработување во јавниот сектор ја донесува министерот за информатичко општество и администрација во согласност со членот на Владата задолжен за спроведување на Рамковниот договор.

Начело на стручност и компетентност

1. Вработувањето во јавниот сектор се врши преку објавување на јавен оглас, при што во транспарентна, фер и конкурентна постапка на селекција, се избира најстручниот и најкомпетентниот кандидат за работното место.
2. Унапредувањето во јавниот сектор се врши преку објавување на интерен оглас, при што во транспарентна, фер и конкурентна постапка на селекција, во која врз основа на оценката за учиниот, стручноста и компетентноста на кандидатите, се избира најдобриот кандидат за работното место од редот на вработените во институцијата.
3. Постапката на селекција се состои од проверка на поднесените докази за исполнување на условите за работното место, полагање на квалификациските тестови во хартиена или во електронска форма,

организирање на интервјуа и /или други форми на проверка на кандидатите.

Начело за управување со ефектот на вработени

1. Институциите се должни да воспостават процедури за управување со ефектот на вработените преку негово континуирано следење и оценување и предлагање на мерки за негово подобрување.
2. Оценката за учинокот е мерка за придонесот на вработениот за ефикасно и ефективно функционирање на институцијата која се мери преку квалитетот, динамиката, почитувањето на роковите, нивото на исполнување на работните цели и задачи, сервисната ориентација, професионалноста и однесувањето на вработениот, како и преку други критериуми од интерес за институцијата.
3. Оценката за учинокот е основ за зголемување или намалување на платата на вработениот, утврдување на парична или друг вид материјална или нематеријална награда, унапредување или распоредување на работно место на пониско ниво или прекинување на работниот однос, на начин и во постапка утврдена со закон и со колективен договор.

Начело на сервисна ориентираност

1. Вработените во јавниот сектор работите и работните задачи ги вршат квалитетно, одговорно, стручно, навремено и совесно, согласно со правилата на професијата и роковите и постапките во согласност со закон.
2. Вработените во јавниот сектор се сервисно ориентирани, односно активни, иновативни, кооперативни и флексибилни со цел за ефикасно и ефективно остварување на правата и на интересите на странките со истовремена грижа за јавниот интерес.
3. Вработените во јавниот сектор се должни да обезбедат соодветно упатување на странките кон надлежните служби, заради остварување на нивните права и интереси.

Начело на професионална етика, непристрасност и објективност

1. При извршувањето на работите и на работните задачи, вработените во јавниот сектор задржуваат високи стандарди за личен интегритет, професионална етика и грижа за заштита на јавниот интереси се придржуваат до актите кои ги уредуваат и овие стандарди.
2. Вработените во јавниот сектор при вршење на работите и на работните задачи обезбедуваат непристрасна и објективна примена на законите и другите прописи, при што на граѓаните и на правните лица им овозможуваат заштита и остварување на правата, а тоа да не биде на штета на други граѓани и правни лица, ниту во спротивност со јавниот интерес, утврден со закон.
3. Вработените во јавниот сектор при вршење на работите и на работните задачи ги вршат политички непристрасно, без влијание на своите политички уверувања и лични финансиски интереси.
4. Вработените во јавниот сектор ги почитуваат целите, интересите, угледот и интегритетот на институциите во кои се вработени.

Начело на транспарентност и доверливост

1. Вработените во јавниот сектор при вршење на работите и на работните задачи се должни да обезбедат пристап до информации од јавен карактер на начин и под услови утврдени со закон.
2. Вработените во јавниот сектор во извршувањето на работите и на работните задачи на работното место со личните, службените и класифицираните податоци постапуваат на начин и под услови утврдени со закон.

Начело на одговорност

Според ова начело вработените во јавниот сектор треба да одговараат пред институцијата во која се вработени за последиците од нивното постапување, непостапување или одлучување, односно неодлучување, како и за квалитетот, навременото и ефикасното извршување на доверените надлежности.

Начело на спречување на судир на интереси

Според ова начело вработените во јавниот сектор треба да не го доведуваат личниот материјален и нематеријален интерес во судир со јавниот интерес и со нивниот статус кој може да предизвика судир на интереси, во согласност со одредбите на овој или на друг закон.

Начело на економично користење на средства

Според ова начело вработените во јавниот сектор треба материјалните средства, опремата и другите средства за работа ги користат на економичен, разумен и ефикасен начин.

2.9 Јавниот сектор и јавната администрација

Многу е важно да се разбере разликата меѓу јавната администрација и јавниот сектор. Јавниот сектор ја претставува јавната администрација сфатена во својата поширока смисла, односно ги опфаќа сите јавни институции кои вршат јавни функции и дејности, а се основани од државата или општините и се финансираат, по правило, од јавни средства односно буџетот на државата или буџетот на општините. Тоа значи дека под јавен сектор се сметаат само јавните институции вклучително и стручните служби на владата, собранието и правосудните органи, а не се сметаат приватните установи (приватните болници, приватните училишта, приватните градинки и сл.) и приватните компании кои пружаат јавни услуги.

Иако не постои единствена концизна дефиниција за јавната администрација, постои широка согласност помеѓу научната заедница дека под овој поим се подразбираат *сите јавни институции кои се непосредно вклучени во примената на законите на една држава.*

Во развиените демократски држави овие институции служат како сервис на граѓаните во остварувањето на сите права кои им се гарантираат со закон.

Големината на јавната администрација во една држава, произлегува од видот на политичкиот систем и улогата на државата во општеството. Колку повеќе се очекува од државата, толку поголем опсег ќе има и јавната администрација.

Во далечното минато, државите се занимавале претежно со внатрешната и надворешната безбедност, собирањето даноци и трговијата, па оттука и бројот на институциите и вработените потребни за опслужување бил помал. По индустриската револуција и со развојот на меѓународната трговија, појавата на либерализмот како доминантна идеологија во современиот свет, од државата се очекувало да обезбеди услови за удобен живот, економски просперитет и бројни други права за своите граѓани како што се: образование, здравство, пристап до енергенти, вода за пиење, модерни патишта, здрава животна средина, телекомуникации итн.

Со зголемувањето на улогата на модерната држава во секојдневниот живот на граѓаните се зголемувал и опсегот на јавната администрација, како збир од институции кои ги извршуваат јавните политики на Владата и преку кои граѓаните ги остваруваат своите права.

Во зависност од тоа дали јавната администрација се јавува исклучиво како сервис на државните власти или пак е сервис на јавноста, државите ги согледуваме како поавторитарни или подемократски.

Во најширока смисла, под јавна администрација во теорија се сметаат државната администрација (министерствата, органите во состав на министерствата, како што се инспекторатите, управите и бироата и самостојните органи на државата, како што се бројни агенции и дирекции), стручните служби на владата, собранието и судовите, управните организации (како што се државниот завод за статистика, државниот архив), локалната самоуправа, установите и јавните претпријатија. Во поново време, под јавна администрација се сметаат и организациите од приватниот сектор кои со дозвола од државата пружаат јавни услуги: трговските друштва со јавни овластувања, како што се „Македонски Телеком“, „ЕВН“, како и здруженијата како што е Сојузот на возачи, Автомото сојузот на Македонија и сл. Овие организации, по правило не се сметаат за јавен сектор.

Јавната администрација, во современа смисла на зборот, е составена од професионалци, лица кои се вработуваат заради кариера и својата работа ја вршат како професионален и кариерен избор, а за надомест добиваат плата. По правило, вработените во јавната администрација кои се непосредно задолжени за извршувањето на јавните функции, односно непосредното пружање услуги кон граѓаните и бизнис-заедницата, имаат посебен статус кој ги разликува од вработените во приватниот сектор. Овој статус е уреден со закон. Од држава до држава се бележат разлики во правниот статус на оваа категорија вработени, но најчесто се нарекуваат јавни службеници, државни службеници, административни службеници и сл.

Административните службеници се вработените во државната и јавната (класична) администрација кои вршат административни работи: стручно-административни, нормативно-правни, извршни, статистички, административно-надзорни, плански, информатички, кадровски, материјални, финансиски, сметководствени, информативни и други работи од административна природа. Со други зборови, овие вработени решаваат предмети по барања на граѓаните и правните лица кога остваруваат свои права или исполнуваат законски обврски кон државата, спроведуваат надзор (инспекциски, стручен и сл.), вршат стручни анализи, подготвуваат прописи за потребите на органите на државната власт итн.

Државните службеници (по правило) се вработени во органите на државната и локалната власт и другите државни органи: министерствата, органите во состав на министерствата како инспекторатите, бироата, управите и сл., во стручните служби на владата, собранието, претседателот на државата, народниот правобранител; управните организации, како Државниот завод за статистика и Државниот архив на Република Северна Македонија и стручните служби на единиците на локалната самоуправа.

Јавните службеници се административни службеници вработени во институциите кои вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството, културата, трудот, социјалната заштита и заштитата на детето, спортот, како и во други дејности од јавен интерес утврден со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни претпријатија основани од Република Северна Македонија или од општините, од Градот Скопје, како и од општините во градот Скопје.

Доколку вработените во јавниот сектор се вистински професионалци и доколку на располагање имаат современа техника и се служат со современи методи во својата работа, некогаш помалку вработени можат да постигнат повеќе отколку многу повеќе вработени заедно иако еден дел од нив не работат ефикасно. Затоа е многу важно во јавниот сектор да се вработуваат луѓе кои се компетентни и мотивирани за работата што ја извршуваат. (Гоцевски и Малеска-Сачмароска, 2017)

3. ПРИВАТЕН СЕКТОР

3.1 Поим и дефинирање на приватниот сектор

Приватниот сектор е клучен за создавање на нови работни места. Тој е носител на развојот и оддржливоста на секоја економија која претендира да биде и да остане конкурентна. Помалите и средните претпријатија побрзо и полесно одговараат на барањата на пазарот од големите компании.

Барањата на потрошувачите се менуваат со голема брзина, а приватниот сектор за да одговори на тие барања мора да биде доволно флексибилен и континуирано да ги прилагодува своите производи и услуги спрема потребите на пазарот.

Силен приватен сектор од мали и средни претпријатија претставува основа на секоја стабилна економија.

Според (Smiljanic, 2016), *„Приватниот сектор е дел од економијата што ја водат приватни лица или групи, обично на начин за да се оствари профит, што не е под државна власт.“*

Овој сектор ги опфаќа сите непрофитни бизниси кои не се во сопственост или управувани од владата, сите приватни сопственици и непрофитни бизниси во економијата. Тој има тенденција да собере поголем удел во економијата на слободниот пазар.

Организација на приватниот сектор се создава со формирање на ново претпријатие или пак со приватизација на организација од јавниот сектор. Бизнисите од приватниот сектор исто така можат да соработуваат со агенциите водени од владата во аранжмани наречени јавни-приватни партнерства.

Приватниот сектор е дел на национална економија која е во сопственост, контролирана и управувана од приватни лица или претпријатија. Приватниот сектор обезбедува околу 90% од вработеноста во светот (вклучително и формални и неформални работни места), обезбедува материјални средства и услуги и придонесува за даночни приходи и ефикасен проток на капитал.

Во повеќето слободни економии, приватниот сектор сочинува голем дел од економијата, наспроти нациите што имаат поголема државна контрола над нивните економии, кои имаат поголем јавен сектор. На пример, Соединетите Американски Држави имаат силен приватен сектор затоа што имаат слободна економија, додека Кина, каде што државата контролира многу свои корпорации има поголем јавен сектор. (Chappelow,2019)

3.2 Видови на деловни активности во приватниот сектор

Приватниот сектор е многу разновиден сектор, опфаќа голем дел од многу економии и се заснова на многу различни индивидуи, партнерства и групи. Субјектите кои го формираат приватниот сектор вклучуваат:

- **Приватна сопственост**
- **Партнерства**
- **Мали и средни бизниси**
- **Големи корпорации и мултинационални компании**
- **Професионални и трговски здруженија**

Приватна сопственост претставува имот што не е јавна сопственост. Приватната сопственост може да биде под контрола на еден човек или група од луѓе.

Партнерство претставува здружување поради заеднички цели и интереси. Партнерските односи најчесто претставуваат преземање на некој заеднички потфат, учество на поголем број луѓе или остварување на една или повеќе заеднички цели. На локално ниво се повеќе се сметаат за важни партнерства на владиниот, невладиниот и приватниот сектор, со што се овозможуваат подобри услуги и поголемо учество на корисниците. Правно се регулираат со договорни односи.

Мали и средни бизниси претставуваат претпријатија кои задоволуваат одредени критериуми во поглед на бројот на вработените, големината на имотот или остварениот годишен промет.

Големи корпорации претставуваат бизнис здружение, пријавено како посебен правен субјект со свои овластувања и обврски кои се разликуваат од оние на нејзините членови.

Мултинационални претпријатија претставуваат претпријатија кои се вклучени во меѓународниот бизнис без разлика дали притоа применуваат мултидомашна, транснационална или глобална стратегија. Со други зборови тоа е група на корпорации, кои имаат активности низ многу земји во светот, но се контролирани од една главна централа. Многу важно за овие претпријатија е влијанието што го имаат на своите матични земји, како и земјите каде што делуваат.

Професионалните и трговските здруженија претставуваат непрофитни, кооперативни и доброволни организации кои се дизајнирани да им помогнат на своите членови во справувањето со проблемите од заеднички интерес.

И покрај тоа што државата може да го контролира приватниот сектор, владата законски го регулира. Секој деловен или корпоративен субјект кој работи во таа земја мора да работи според законите. (Chappelow,2019)

3.3 Разлики во јавниот и приватниот сектор

Приватниот сектор ги опфаќа организациите кои се во сопственост на приватни лица и тие ги финансираат и ги водат. Целта на организациите од приватниот сектор е профитот. Овој сектор е одговорен за распределување на повеќето ресурси во економијата и во управува со целата национална економија. Овие организации можат да бидат мали организации, каде сопственикот е само едно лице или големи мултинационални организации кои работат низ целиот свет. Од друга страна, јавниот сектор ја опфаќа државната администрација на централната власт (државна администрација во потесно значење), администрацијата на локалната власт и претпријатијата чиј мнозински сопственик е државата. Јавниот сектор е финансиран од државните или локалните и регионалните буџети. (Bakotić и Bušić,2014)

Приватниот сектор вработува работници преку индивидуални сопственици на деловни активности, корпорации или други невладини агенции. Работните места се

однесуваат на оние во производство, финансиските услуги, разни професии, угостителство или други невладини позиции. Вработените во приватниот сектор обично се плаќаат од профитот на компанијата. Тие имаат тенденција да имаат почести зголемувања на платите, поголема избор на кариера, повеќе можности за промоции, иако помалку безбедност на работното место, подолго работно време и попробирливо работно опкружување.

Јавниот сектор вработува работници преку државната или локалната власт. Типични работни места во државните служби се во здравството, наставата, службите за итни случаи, вооружените сили и разни регулаторни и административни агенции. Вработените во јавниот сектор имаат тенденција да имаат посеопфатни планови за придобивки и поголема безбедност на работното место од вработените во приватниот сектор.

Иако државата не го контролира приватниот сектор, сепак тој е регулиран со законодавството на земјата. Секое корпоративно лице или пак деловно работење на територијата на една држава, мора да ја спроведува својата активност според нејзините закони.

Во јавниот сектор барањата за одмор и боледувањата се издаваат релативно лесно, додека зголемувањата на плати и движењето меѓу позициите е тешко. Работата во јавна институција обезбедува постабилно работно опкружување ослободено од притисоци на пазарот, за разлика од работењето во приватниот сектор. (Chappelow,2019)

Според Smiljanic (2016), постојат две главни причини по кои се разликуват јавниот и приватниот сектор, а тоа: стимуланси и конкуренција.

Кога приватниот претприемач започнува бизнис, тој ги вложува своите пари и своето време во него и затоа се залага за успехот на неговиот бизнис, во спротивно ќе ги сноси сите негови евентуални загуби.

Од друга страна, раководителите во јавните организации не инвестираат свои ресурси, туку тоа се државни ресурси, собрани преку даночни приходи од сите граѓани.

Како резултат на тоа, тие се помалку заинтересирани за деловното работење на организацијата затоа што нема да ги сносат потенцијалните загуби во самите деловни активности.

Бидејќи јавниот сектор не работи со исти мотиви како приватниот сектор, тој секогаш ќе биде економски неефикасен. Ова не значи дека јавните компании не можат да произведуваат стоки и услуги, како приватните, туку дека тоа го прават неспоредливо полошо, со понизок квалитет и повисоки цени.

Затоа голем број на земји во светот од 70-тите години на XX-век па до денес, се во ера на свртување кон приватната иницијатива. Дури и земји што се сметаат за модели на улоги на социјална демократија, како што се Шведска и Данска, ги приватизираат јавните компании или ги отвораат овие пазари на конкуренција од приватниот сектор.

Искуството покажало дека државата е поефикасна доколку своите услуги ги пружа преку регулирање на приватниот сектор, отколку преку работењето на јавните претпријатија.

Како најдобро решение што ќе доведе до ефикасност и во двата сектори е јавно-приватно партнерство, кое претставува соработка помеѓу јавниот и приватниот сектор со цел да се обезбеди финансирање, изградба, реновирање и управување со инфраструктурни објекти и сектор на услуги, односно финансирање на проекти и услуги кои традиционално ги обезбедува јавниот сектор.

Јавниот сектор е дел од државата што се занимава со производство, испорака и дистрибуција на добра и услуги за Владата и нејзините граѓани, без разлика дали припаѓа на националната, регионалната или локалната власт, додека пак, приватниот сектор е дел од економијата што ја водат приватни лица или групи, обично како начин за профит, што не е под државна контрола.

Организација од јавниот сектор на пазарот има конкуренти, таа мора да се натпреварува со нив за профит со намалување на цените, разликување на нивните производи и поседување на квалитет на производ или услуга со цел најдобро да ги задоволи потребите на нивните потрошувачи.

За да се постигне ова, вработениот во приватниот сектор мора да биде постојано активен, воведувајќи нови производи и технологија, едноставно кажано-мора да биде подобар од конкуренцијата. Во спротивно, ќе ја изгуби својата позиција на пазарот и дел од профитот.

Државните претпријатија не можат да банкротираат. Ако некој се најде во незавидна економска состојба, секогаш може да смета на државна помош-директна, субвенционирана или индиректна, со ограничување на конкуренцијата на пазарот. (Сmiljanic,2016)

Со разликите меѓу организациите од јавниот и од приватниот сектор се занимавал и Bozeman (2000). Тој тврди дека постојат повеќе степени на јавност на организациите, а тие зависат од три димензии-сопственост, финансирање и контрола.

Литературата идентификува четири главни ефекти на степенот на јавност на една организација, а тоа се: *окружувањето, целите, структурата и вредностите*. Овие променливи ја креираат разликата во тоа како основните менаџмент функции се извршуваат во јавниот и во приватниот сектор.

Степенот на јавност зависи од *окружувањето на организацијата* во однос на комплексноста, пропустливоста, нестабилноста и недостигот на конкурентски притисок. Комплексноста во најголем степен доаѓа од мноштвото и разновидноста на стеикхолдерите на јавните институции. Пропустливоста на јавниот сектор треба да е многу поголема од онаа на приватниот. Нестабилност-јавните организации се подложни на често менување на политики, најмалку во изборните циклуси, а можеби и почесто. Недостиг на конкурентски притисок-јавните институции вообичаено имаат малку конкуренти во понудата на нивните услуги. И кога постои конкуренција, јавните менаџери најчесто имаат доминантна улога на пазарот, на пример во областа на образованието и во здравството.

Втората група на карактеристики кои го разликуваат јавниот од приватниот сектор се *организациските цели*. Јавните организации како резултат на групната сопственост имаат цели како што се правичност, праведност и одговорност, кои не се толку присутни во приватниот сектор. Овие цели пак бараат различни процеси на менаџирање од оние во приватниот сектор.

Приватните организации имаат главна цел-профит на пазарот на кој се натпреваруваат. Од друга страна, целите на јавните организации се двосмислени или повеќесмислени. Тие се донесуваат многу повеќе низ политички процес, а не како во приватно претпријатие каде што одлучува извршниот директор.

Третата група на разлики меѓу јавните и приватните организации се однесува на *организациската структура*, а се состои од три важни разлики:

- повеќе бирократија-организациите во јавниот сектор имаат повеќе формални процеси за донесување на одлуки, тие се помалку флексибилни и не сакаат ризик.

- повеќе Red Tape-„црвена лента“ означува патолошка опседнатост со процедурата и правилата за сметка на резултатите. Овој поим не се однесува на самите правила и процедури, туку на формализацијата и стагнацијата предизвикана од нив.

- помала автономија на менаџерите-менаџерите во јавните организации се изложени на поголема опасност да влезат во конфликт со надредените и со подредените ако не се добро координирани.

Четвртата и последна голема разлика меѓу јавниот и приватниот сектор се *вредностите*, односно однесувањето и стремежите на вработените во организациите кон работата и во приватниот живот.

Bozeman вели дека вообичаено се смета дека јавните менаџери се помалку материјалисти од оние во приватниот сектор и веројатно помалку ќе бидат мотивирани со материјални награди. Поради тоа, се смета дека техниките од приватниот сектор како што е платата, според перформансите не може да се преземат во јавниот сектор за да се подобри остварувањето на јавната организација.

Втора разлика од оваа група, според него, е дека вработените во јавниот сектор имаат силна желба да ѝ служат на јавноста, аналогно на желбата на вработените во приватниот сектор да ги задоволуваат потребите на своите клиенти.

Третата разлика од групата на вредности меѓу приватниот и јавниот сектор во делот на вредностите е дека приврзаноста, лојалноста кон сопствената организација е на повисок степен во приватните отколку во јавните организации, во најголем дел поради нефлексибилноста на процедурите во кадровските оддели и поради слабата поврзаност меѓу перформансите и наградувањето.

Според многу автори, најважната разлика меѓу јавните и приватните организации е сопственоста. Додека приватните организации се во сопственост на претприемачи или на акционери, јавните организации се во колективна сопственост на членовите на политичките заедници. Од оваа разлика, произлегуваат и други две разлики. Првата е

финансирањето, каде јавните организации се финансираат од даноци за разлика од приватните кои приходите ги добиваат од своите клиенти. Втората е дека јавните институции се контролирани од политичките сили, а не од пазарот, односно дека главните ограничувања на јавните организации потекнуваат од политичкиот, а не од економскиот систем. (Јанеска-Саркањац)

Иако постојат големи разлики помеѓу приватниот и јавниот сектор, сепак тие можат, а и би требало да работат заедно за промовирање на заеднички интереси, за да остварат меѓусебна соработка што ќе доведе до ефикасност и во двата сектори.

4. ТРАНСПОРТ

4.1 Поим и дефинирање на транспортот

Сè побрзиот развој на науката, техниката и новите технологии, коишто се карактеристични за нашата ера, секојдневно пред сообраќајот и транспортот ставаат сè потешки и поодговорни задачи. Новата техника, технологија и енергетски услови, ја менуваат структурата на сообраќајниот систем, а со тоа и местото и улогата на одредени видови на сообраќај на пазарот на транспортни услуги.

Затоа, денес, повеќе од било кога, развојот на транспортот зависи како од економските така и од техничко-технолошките фактори и благодарение на развојот на техниката, разни транспортни средства имаат поуниверзален карактер. Не станува збор за тоа еден вид на сообраќај да исклучи друг, туку напротив, евентуално делумно да го замени.

Новите видови на транспортната техника и новите методи на организација и технологија денес претставуваат секојдневна појава. Постојано се јавуваат нови средства и уреди кои се специјално конструирани за одредени видови на транспорт и за нив е потребна поголема сила и степен на искористување, иако енергетската криза во последните децении уште повеќе го заострува проблемот на рационализација на транспортот. (Цветановски, 2008)

Како последица на општиот развој, се јавуваат и промени на пазарот на транспортни услуги, а тоа се:

- зголемување на обемот и брзината на превоз на сите видови на транспорт;
- ориентација на работата на патниот транспорт на пократки растојанија;
- кооперација и координација на разни видови на транспорт при извршувањето на транспортните услуги на целиот пат на превоз од производителот до потрошувачот со примена на најразлични средства и технологии на транспорт;

- усовршување на организацијата, маханизацијата и автоматизацијата на товарно-истоварните операции;
- фокусирање на работата на железницата на помал број на станици и на главните правци;
- затворање на нерентабилните железнички пруги со зголемено користење на индустриски колосеци;
- стандардизација и типизација на транспортот и пакување на стоката со применување на современи транспортни средства и товарни единици (палети, контејнери, приколки, полуприколки, патно-железнички возила и сл.);
- подобрување на организацијата на прием и отпрема, натовар, истовар и претовар на стоката, шпедитерските работи и информативните системи,
- реализација на единствена технологија на работа и управување со процесите на транспорт;
- воведување на автоматизација на управување со транспортните процеси со примена на современи информативни системи, математички методи, електронски сметачки машини и други мерки;
- оптимизирање на транспортните вериги;
- комплексно проучување и примена на логистиката како нова дисциплина како од техничко-технолошки, така и од комерцијално-финансиски аспект;
- развој на специјализирани превозни средства на мултимодалниот систем на транспорт;
- формирање и развој на дистрибутивни центри во поголемите агломерации како значајни алки во сферата на дистрибуцијата на материјалните добра, притоа да се почитуваат начелата на маркетинг логистиката;
- развој на поморски и копнени терминали на мултимодалниот транспорт и др.;

- развој на рационални форми на организација на линиски возови, бродови, мултимодален транспорт и др.;
- развој на посебни мултимодални технологии на транспорт: копнени, поморско-копнени и копнени мостови; и др.

Сепак мора да се има во предвид дека рационализацијата на овие процеси претставува долгорочен процес кој подразбира преземање на низа правни, економски, организациони, технички, технолошки и други мерки како на транспортерите така и кај корисниците на превозни услуги, па и пошироко во општествената заедница.

Сообраќајниот систем, неговата организација, технологија и структура ја сочинуваат големи и сложени технолошки подсистеми на различните видови на транспорт, а секој вид на транспорт претставува посебен, сложен и голем технолошки систем кој се разликува од останатите видови по своите технолошко-економски својства. (Цветановски, 2008)

Добро развиен и добро организиран сообраќај, претставува услов за модерно стопанство, со што ќе се задоволат и внатрешните општествени потреби во една држава. Тој ги поврзува производството и потрошувачката и овозможува секој производ да го најде својот потрошувач, бидејќи местото на производството не се совпаѓа со местото на потрошувачката.

Сообраќајот во една држава има две важни улоги: економска и општествена.

Економската улога се гледа во неговата општествена корисна дејност, со која произведените добра им се ставаат на располагање на потрошувачите. Таа се согледува и низ транспортот на големи количества материјални добра, со што се овозможува зголемено производство и потрошувачка, што, од друга страна, пак, го зацврстува развојот на производните сили.

Општествената улога на сообраќајот се гледа во поврзувањето на географските и на стопанските области во единствена стопанска и општествено-културна целина. Тоа се гледа и во поврзувањето на народите од различни реони, бидејќи овозможува брз и ефикасен превоз, а тоа позитивно влијае врз економскиот и општествениот живот на секоја земја.

Од сето ова, може да се каже дека сообраќајот претставува јрбет на стопанскиот и на општествениот систем на секоја земја, а колку е поразвиено општеството, толку е поразвиен и неговиот сообраќај/транспорт.

Основната намена на сообраќајот е да овозможува:

- превоз на луѓе (патници)
- превоз на стока
- пренос на соопштенија и информации

Од ова се гледа дека основна причина за постоењето на сообраќајот е извршување на превоз (транспорт). Превозот на луѓе се јавува заради различни причини како што се: одење на работа, на училиште, на пазарење, посета, екскурзија, други лични потреби и сл. Основната цел на пренесувањето на стока е да се изврши нејзина купопродажба, додека пак преносот на информации има за цел да изврши: информирање, запознавање, да овозможи комуникација итн. (Стојик, 2010)

Зборот транспорт потекнува од латинскиот зборот *trans*, што значи *преку* и од зборот *portare* што значи *носи*. Поимот транспорт има пошироко значење од превозот. Тој опфаќа:

- подготвување на стоката за транспорт,
- пакување,
- подготвување и издавање на превозна документација,
- нарачување на транспортно средство,
- товарење, претоварување и истоварување на стоката,
- обезбедување на стоката во транспортните средства како мерка против нејзино оштетување за време на транспортот,
- царинење на стоката при увоз и извоз,
- превоз на стоката,
- складирање на стоката, достава до примачот итн.

Значи, *транспортот или превозот може да се дефинира како движење на луѓе, животни и стоки од една до друга локација со разновидни превозни средства со кои се овозможува такво движење.*(www.britannica.com)

Транспортот е една од најважните алатки или методи со чија помош се развиваат општествата, т.е државите го користат за да напредуваат економски, политички и социјално. Тој влијае на секоја фаза и аспект на нашето постоење и веројатно е најважната индустриска гранка во било која држава или пак во глобалната економија. Колку е покомплексна или поразвиена една држава, толку е понеопходен поефикасен транспортен систем за континуиран раст и развој.

Во напредните општества, транспортните системи се толку добро развиени што повеќето граѓани не размислуваат за многуте придобивки што произлегуваат од добрите транспортни системи. Тие користат транспорт секојдневно директно или индиректно. Луѓето ретко размислуваат колку би им бил ограничен животот без добар транспорт. (Coyle, Novack and Gibson, 2015).

4.2 Карактеристики и фактори на транспортот

Сообраќајниот систем е изграден од големи и сложени технолошки подсистеми на различните видови на транспорт. Секој вид на транспорт претставува посебен, сложен и голем технолошки систем кој се разликува од останатите видови по своите технолошко-економски својства.(Цветановски,2008)

Карактеристиките на транспортот како дејност се следниве:

- просторно делување на транспортниот процес;
- единствен процес на производство на транспортни услуги;
- интегрираност на процесите на транспорт;
- интегрираност и унифицираност на средствата за превоз;
- присуство на корисниците во самиот процес (испраќачот и примачот).

Мора да се разбере дека транспортниот процес се реализира со совладување на просторот и резултат на тој процес е транспортната услуга којашто претставува производ од работата на транспортната индустрија и која не е материјален производ. (Цветановски,2008)

Задоволувањето на потребите на стопанството и општеството за одредени видови на транспорт во реални услови е различен и зависи од многу фактори како што се:

- карактерот и нивото на развој на материјално-техничката база на поедините видови на транспорт што ја определува нивната можност за задоволување на барањата за превоз;
- разместување на транспортните средства, односно транспортните организации во поглед на корисниците;
- организација на превозниот процес, можности во поглед на роковите за испорака на стоката, како и доверливоста на превозот.

Различниот вид на транспорт сам по себе претставува сложена мултидисциплинарна дејност кој се карактеризира со свои особености во разместувањето, различната техничка опременост, разновидност на универзалниот и специјализираниот возен парк, специфични услови на експлоатација, производност на работа итн.

Тоа значи дека поединечните видови на транспорт имаат и различни трошоци за извршување на превозот, што условува и најрационално користење на секој вид на транспорт во превозот на стока и патници и ова е од посебно општествено значење за планирањето на обемот на превоз на стока и патници и за водењето на стратегијата на развој на единствен сообраќаен систем. (Цветановски,2008)

За да можат да се утврдат примената и развојот на видовите на транспорт, неопходно е да се почитуваат *општествените и транспортните фактори*.

Најчести *општествени фактори* се:

- различната структура и големина на производство и потрошувачка која што ја предопредедува големината, движењето на превозот, односно тековите на стока;

- номенклатурата и нерамномерноста на производството која влијае на ритамот на работа, состојбата на залихи на материјалните добра кои ги одредуваат барањата за транспорт во поглед на брзината на испорака на стоката и сл.

Најчести *транспортни* фактори се:

- разместувањето и развојот на сообраќајната мрежа;
- условите на експлоатација, посебно сложеноста и ритамот на работа,
- нивото на пропусна моќ и превозна способност;
- техничка опременост;
- степенот на развиеност на технологија, системот на организација на превозниот процес;

Овие фактори имаат големо влијание на техничко-економските показатели на секој вид на транспорт и тоа на: работните и финансиските ресурси, трошоците за превоз, нивото на производност на работа, потребните вложувања и т.н. За да може превозот да се реализира со различни видови на транспорт, а секако целта е да се изберат оптимални решенија, гледано од општествен аспект, треба да се извршат техничко-економски пресметки за споредба и избор на најповолните решенија, при што како основни показатели се јавуваат:

- нивото на експлоатациони трошоци (трошоци за превоз);
- големината на инвестиционите вложувања;
- брзината и рокот на испорака на стоката;
- нивото на пропусната моќ и превозната способност;
- можноста за реализирање на превоз во различни услови;
- доверливост и непрекинатост на превозот и можност за реализација на превоз во масовни размери;
- можноста за заштита на стоката којашто се превезува;

- можноста за рационално искористување на возниот парк и техничките средства;
- можноста за примена на нови транспортни технологии, механизација за натоварно-истоварните работи.

Важноста и големината на овие показатели кај секој вид на транспорт е различна. Сите зависат од големината и структурата на движењето на стоката, далечината на превоз, видот на стоката, видот на возниот парк, синхронизацијата на односот товарен–празен правец, материјално-техничката база на предметниот вид на транспорт и други фактори. (Цветановски,2008)

Кога се споредуваат предностите и недостатоците на одредени видови на сообраќај, мора да се води сметка и за тоа колку е возможно и кои се предностите при реализација на транспортната верига „од врата до врата“ како и за евентуално потребните дополнителни операции.

Со оглед на тоа, постојат многу карактеристики кои се земаат како критериуми во процесот на економска пресметка при избор на најповолното транспортно средство. Тука спаѓаат: висината на трошоците за превоз, брзината на испорака на стоката, безбедноста, пристапноста, распространетоста, редовноста, погодноста и сл. При одредување на нивото на развој на поедините видови на транспорт, нивното географско разместување по различни реони и распределбата по превози меѓу нив, се настојува да се обезбедат најмали трошоци за дистрибуција.

На овој начин се планира не само специјализација на одредени видови на транспорт за одредени превози, туку и за мешани (комбинирани) превози со учество на повеќе видови на транспорт, коишто се надополнуваат еден со друг. (Цветановски,2008)

4.3 Современи системи на транспорт

Во XX век, а особено периодот по Втората светска војна е период на масовна употреба на патниот сообраќај. До тогаш железницата била главна сообраќајна гранка и го имала приматот, кој оттогаш го презема патниот сообраќај.

Паралелно со развојот на патниот сообраќај се развил и воздушниот сообраќај, кој благодарение пред сè на краткото време кое е потребно за превоз, исто така превзема дел од железничкиот, но и од патниот сообраќај.

Така почнува да се развива и стопанството, чиј развој уште трае. Во текот на овој развој се јавуваат различни барања при извршувањето на транспортот. Зависно од карактерот на барањата (време, цена, сигурност на превозот и сл.), од една страна и можноста од друга страна, сообраќајните гранки можеле да ги задоволат или да не ги задоволат барањата на корисниците. Разновидноста на барањата при транспортот со текот на времето, довело до тоа одредени сообраќајни гранки, земајќи ги предвид своите предности, да не можат да одговорат во целост на тие барања и затоа од тие причини се појавила потребата за меѓусебна соработка на сообраќајните гранки. Тоа бил еден од рационалните начини да се задоволат барањата на стопанството во целост, но и да се даде комплетна услуга на корисникот на превозот со поголем квалитет. Така се појавиле *современите системи на транспорт*. (Стојиќ,2010)

Како што е претходно кажано, сообраќајот е стопанска дејност што овозможува процес на производство и затоа се многу значајни трошоците што ги предизвикува транспортот. Тоа учеството на транспортни трошоци во различни индустриски и земјоделски гранки е доста различно. Меѓутоа, ако се земе предвид дека транспортните трошоци се појавуваат речиси во сите фази на производство на финалните производи, тогаш учеството е уште поголемо. Овие трошоци се нарекуваат и логистички трошоци.(Стојиќ,2010)

Заради намалување и рационализација на тие трошоци и заради остварување на непречен и ефикасен транспорт на луѓе и стоки се создаваат технологиите на транспорт кои можат да се поделат во две основни групи и тоа:

- 1. Технологија на класичен транспорт**
- 2. Технологија на современ транспорт**

4.3.1 Технологија на класичен транспорт

Основна карактеристика на технологијата на класичен транспорт е тоа што манипулативните операции во најголем дел се вршат по правилото „парче по парче“. При реализирање на транспортот со оваа технологија, се зголемува времето кое е потребно за извршување на претоварните операции, а со тоа се продолжува и времето во целиот транспортен процес. Освен тоа, се зголемуваат трошоците на транспортот заради зголемувањето на бројот на работниците и средствата за транспорт и сл. Сето тоа влијае врз зголемувањето на цената на стоката што се превезува, со што се намалува нејзината конкурентност на пазарот. Често технологијата на класичен транспорт подразбира превоз исклучиво со едно превозно средство на еден вид сообраќај (директен сообраќај), а поретко комбинација на различни видови сообраќај (класичен комбиниран).

Иако технологијата на класичниот транспорт има големи недостатоци, сепак, таа не може да се елиминира, бидејќи одредени видови на товар (руда, јаглен, железо и сл.) не можат да се превезуваат на друг начин. (Стојик, 2010)

4.3.2 Технологија на современ транспорт

Барањата на корисниците на транспортниот пазар значително се изменети. Тие барања, односно промени се однесуваат на давањето на комплетна транспортна услуга на корисниците за извршување транспорт „од врата до врата“. Од тие причини се појавиле нови современи технологии на транспорт за да можат да одговорат на барањата, а тие се гледаат низ *мултимодалноста* и *интермодалноста* во сообраќајот кој уште е познат и како *комбиниран* транспорт.

Мултимодалност значи во целост да постои разбирање, познавање на сообраќајот, а не изолирано разгледување само на еден вид на транспорт.

Основна карактеристика на овој пристап е идентификација и избор на алтернативни методи на транспорт, како и признавање на тоа дека транспортот може да користи и комбинирани видови, како на пример:

- Товарен превоз во поморски контејнери може да се движи по патишта, со железница, море, а потоа повторно патишта.
- По патувањата на патниците со воздухопловни летала може да следува патување по патишта, со железница, со авиони, железница и патишта.

Овој концепт е важен поради тоа што нуди можност да се даде предност на одржливи видови сообраќај, како што се железницата, копнените водени патишта и јавниот патнички сообраќај. Со други зборови, мултимодален транспорт подразбира транспорт на стока и патници со помош на два или повеќе вида на сообраќај.

Интермодалноста се однесува на товарниот превоз и во однос на мултимодалноста, суштинската разлика е користењето интермодални (товарно-манипулативни) единици, кои можат да се превезуваат со повеќе видови сообраќај. Значи интермодалниот транспорт е систем што подразбира транспорт на стока „од врата до врата“ со примена на најмалку два вида сообраќај и без промена на интермодалната (товарно-манипулативната) единица. Интермодални (товарно-манипулативната) единици се контејнерите, разменливите транспортни садови, делови или комплетни возила.

Интермодалниот транспорт исто така е вклучен во терминот „комбиниран транспорт“, кој во голема мера се користи во директивите на Европската унија иако постои мала разлика во значењето.

Комбинираниот транспорт е клучна карактеристика на транспортната политика на Европската унија, бидејќи нуди современ пристап за поттикнување за користење повеќе видови одржлив транспорт (железнички, речен, каналски). Значи, комбинираниот транспорт е интермодален транспорт кај кого најголем дел од транспортот се поминува со железница или со воден превоз, а почетно-завршните и собирно-дистрибутивните операции се извршуваат со примена на средствата на патниот сообраќај.

На подрачјето на Балканот може да се сретне и терминот „интегрален транспорт“, кој покрај транспортот на контејнерите, деловите или комплетните возила, опфаќа и примена на различни облици и димензии на палети.

Во последниве децении се појавил и „бимодален транспорт“ во кој се користат посебни конструирани седлести полуприколки кои со помош на специјални осни системи можат да се движат и на патишта и на шини. (Стојиќ, 2010)

5. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Голем број на истражувања се занимавале со разликите помеѓу вработените во приватниот и јавниот сектор, при што се добиле значајни резултати. (Bakotić & Bušić, 2014)

Harmon и Mayer, (1986); Hood, (1991); Мое и Gilmour, (1995), дошле до заклучок дека вредностите, како што се искреноста, лојалноста и праведноста се поприсутни кај вработените во јавниот сектор, во однос на ориентираноста кон целта и контролирањето на трошоците, кои се поприсутни кај вработените во приватниот сектор.

Houston, (2000); Karl и Sutton, (1998) во своите истражувања утврдиле дека вработените во приватниот сектор се повеќе фокусирани на статус, промоција, престиж, автономност, суштината на работата и можност за учење на нови работи. Во склад на тоа Jurkiewicz et al. (1998) истакнуваат дека вработените во јавниот сектор помалку значење даваат на социјалниот статус и можноста да се напредува во споредба со вработените во приватниот сектор.

Некои други истражувања пак не укажуваат на значајни разлики по прашањето за автономност, посветеност на работата и можност за учење на нови работи кај вработените во двата сектора (Gabris и Simo, 1995).

Rainey et al. (1976) направиле десетици истражувања кои се занимавале со споредување на јавниот и приватниот сектор и заклучиле дека постојат разлики во многу полиња, како што се управувањето, мотивацијата, целта и планирањето.

Murray (1975) покренал низа на студии на оваа тема, кога во својата работа утврдил дека постојат одвоени пристапи во управувањето во јавниот во однос на приватниот сектор, но и покрај тоа двата сектора се соочуваат со слични предизвици и ограничувања.

Nutt (2006) утврдил дека менаџерите од јавниот сектор имаат поинаков пристап во одлучувањето и дека на ризикот му пристапуваат на поинаков начин во споредба со менаџерите во приватниот сектор.

Во однос на ангажираноста на работата, Buchanan (1974) утврдил дека менаџерите кои работат во јавниот сектор, покажуваат пониско ниво на ангажираност во однос на нивните колеги од приватниот сектор.

Во некои истражувања се покажало дека вработените во јавниот сектор повеќе ги мотивира самоостварување, автономија, признание, интерес за работата и приликите секојдневно да учат нови работи од вработените во приватниот сектор, Houston, (2000); Karl и Sutton, (1998). Jurkiewicz et al. (1998) сметаат дека вработените во јавниот сектор поголема важност даваат на разноликоста во работата и можноста да учат нови работи, што влијае на нивното чувство на исполнетост со работата во споредба со колегите од приватниот сектор.

Кога се работи за социјалните односи Khojasteh (1993) утврдил дека вработените во јавниот сектор се помалку задоволни од меѓучовечките односи во своите организации, додека Gabris и Simo (1995) утврдиле дека нема битни разлики помеѓу овие два сектора во однос на потребата за припадност.

Кога се споредува задоволството на работата на менаџерите во контекст на разликата помеѓу јавниот и приватниот сектор, Buchanan (1974), заклучил дека менаџерите од приватниот сектор покажуваат поголемо ниво на задоволство од работата.

Некои истражувања се занимавале со разликите во јавниот и приватниот сектор во однос на перцепцијата на финансиските награди, па така се дошло до заклучок дека вработените во јавниот сектор се помалку мотивирани од финансиски награди во однос на вработените од приватниот сектор (Karl и Sutton, 1998). Wittmer (1991), Burgess и Ratto (2003) утврдиле дека оние личности кои се одлучиле да работат во јавниот сектор од самиот почеток имаат желба за поинаков начин на наградување за разлика од оние кои се одлучиле да работат во приватниот сектор. Од друга страна пак, Lyons et al. (2006) тврдат дека вработените во двата сектора не ја вреднуваат платата на посебно различен начин.

Smith и Nock (1980) заклучиле дека помеѓу побразованите вработени поголема лојалност имаат вработените во приватниот сектор, додека пак меѓу оние кои немаат факултетско образование и работат тешки физички работи, поголема лојалност покажуваат вработените во јавниот сектор. Cacioppe и Mock (1984) утврдиле дека општо перцепцијата на јавноста е дека вработените во јавниот сектор се помалку лојални на организацијата и дека тие во основа се ориентирани кон сигурност која може да им ја пружи работата во споредба со вработените од приватниот сектор.

Balfour и Wechsler (1991) утврдиле дека вработените во јавниот сектор се помотивирани, но и помалку лојални од вработените во приватниот сектор. Конкретно, заклучиле дека вработените во јавниот сектор имаат поголема потреба да ѝ служат на заедницата, но истовремено немаат симпатии и се помалку лојални на организацијата во која работат. Baarspul (2009), кој се надоврзува на нивното истражување, смета дека вработените во јавниот сектор ќе чувствуваат поголема лојалност само доколку нивната организација на корисен начин и служи на заедницата.

Има автори кои не пронашле никакви разлики во двата сектора во однос на лојалноста, додека Lyons et al. (2006) заклучиле дека вработените во приватниот сектор се полојални.

Според Finan et al., (2015) организациите од јавниот сектор честопати се соочуваат со ограничена конкуренција во услугите што ги даваат. Јавните услуги, како здравството и образованието, најчесто се субвенционирани и се соочуваат со ограничена конкуренција од други даватели на услуги. Овој недостаток на конкуренција може да се претвори во помал притисок врз вработените и поголема потреба од мониторинг во однос на приватниот сектор, каде конкуренцијата помага да се стимулира продуктивноста и да се намали неефикасноста. Додека сите горенаведени прашања може да претставуваат некои предизвици за вработување и управување со вработените, со соодветно внимание, тие не треба неизбежно да ги ограничат перформансите на јавниот сектор. (Bandiera, Khan и Tobias, 2017).

И јавниот и приватниот сектор треба да играат некаква улога, смета Pettinger (2019). За општите бизниси, приватниот сектор веројатно е поефикасен и подобар во креирањето работни места. Намалувањето на обемот на трошење на Владата може да создаде повеќе можности на приватниот сектор за инвестиции и создавање работни места. Според него, приватниот сектор има потреба од добар јавен сектор за обезбедување, едукација, здравствена заштита и инвестиции во инфраструктурата. Исто така, приватниот сектор има потреба од стабилна макроекономија што владата има улога да ја обезбеди. Во подолга рецесија, случајот за интервенција на Владата за создавање работни места е многу посилен отколку кога економијата силно расте.

Резултатите од истражувањата покажуваат на значајни разлики помеѓу вработените во јавниот и приватниот сектор. Конкретно, утврдено е дека вработените во јавниот сектор

имаат поизразена организациска лојалност, во однос на вработените во приватниот сектор, тие повеќе се емоционално поврзани за организацијата и веруваат во нејзините способности за разлика од вработените во приватниот сектор. Вработените во јавниот сектор имаат чувство на поголема економска сигурност и стабилност и поради тоа чувствуваат обврска да останат во организацијата, за разлика од вработените во приватниот сектор.

II. Истражувачки дел

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Можете ли да замислите живот без транспорт? Точно е дека важноста на транспортот лесно може да се занемари, но без него, животот во кој живееме денес би бил сосема поинаков. Целиот економски, социјален, политички, па дури и културен живот на една модерна земја зависи од ефикасениот систем на транспортните организации без разлика дали припаѓаат на јавниот или приватниот сектор.

Секоја трговска активност е поврзана на овој или друг начин со транспортот и директно влијае на неговото работење или перформанси, а секоја организација се потпира на свој транспортен систем за да ги испорачува своите услуги и производи ефикасно и навремено. Обемот на светската трговија и глобалната популација сè постојано расте, со нив расте и побарувачката за транспортот на патници, кој е во постојан развој, како и за товарниот транспорт.

Современиот развој на општеството и стопанството на секоја држава, па така и на Република Северна Македонија тесно е поврзан со развојот на нејзините сообраќајни текови. Осовременувањето на тие сообраќајни текови се наметнува како неизбежно барање во денешницата, а и како потреба на иднината.

Додека секаде во светот се посветува огромно внимание на транспортниот сектор, сообраќајната политика во Република Северна Македонија, како една транзициска држава, сè уште не посветува доволно теоретско внимание, ниту пак практично се применуваат сите релевантни фактори кои влијаат на развојот на сообраќајот и транспортот.

Токму заради важноста на транспортните организации и заради состојбата на транспортниот сектор во нашата држава, а и поради недостатокот на студии спроведени за организациската култура во транспортните организации, ова истражување е направено со цел да се согледа каква е организациската култура во транспортните организации во јавниот и приватниот сектор во нашата држава.

Предметот на истражувањето произлегува од претходно дефинираниот проблем на истражувањето. Од спроведеното истражување добиени се резултати за тоа каква е организациската култура во дел од транспортните организации во јавниот и во приватниот сектор во Република Северна Македонија.

По спроведеното истражување, резултатите се обработени и интерпретирани и притоа се извлечени заклучоци согласно поставените хипотези.

2.ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цели на истражувањето кои произлегуваат од предметот на истражување се:

1. да се дефинира организациската (корпорациска) култура;
2. да се направи споредба на организациската култура во транспортните организации во јавниот и приватниот сектор;

3.ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ

Во релација со опишаниот проблем, предмет и целта на истражувањето, може да се постават следниве хипотези:

Основната хипотеза од која тргнуваме е:

Постои разлика во нивото (степенот на развиеност) на организациската култура во транспортни организации во јавниот и во приватниот сектор.

Потхипотези:

1. *Вработените во јавниот сектор се повеќе вклучени во извршувањето на работните задачи и обврски, во однос на вработените во приватниот сектор.*
2. *Вработените во приватниот сектор имаат можност за поголем професионален развој, во однос на вработените во јавниот сектор.*
3. *Мислењата и сугестиите на клиентите, повеќе се слушаат и прифаќаат во приватниот сектор, за разлика од јавниот сектор.*
4. *Вработените во транспортните организации во приватниот сектор перципираат подобра организациска култура (степен на мисија, адаптивност,*

вклученост и конзистентност), во споредба со вработените во транспортните организации во јавниот сектор.

4.ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во ова истражување се испитува една варијабла-организациската култура во транспортни организации во јавен и приватен сектор.

Варијаблата организациска култура е определена преку следниве четири индикатори:

- **Учество на вработените**-се однесува на нивоата на делегирање на работните задачи, тимската ориентација и развојот на способностите на вработените во организацијата.
- **Конзистентност во работата**-се однесува на координација и интеграција во работниот процес, договарањето и клучните вредности во организацијата.
- **Адаптибилност на организацијата**-се однесува на создавањето на промени, фокусот на организацијата е кон потрошувачите и организациското учење.
- **Мисија на организацијата**-се однесува на стратешките определби на организацијата, на нејзините цели и на нејзината визија за иднината.

Релевантни варијабли се:

- **Секторот на вработување:** приватен и јавен сектор
- **Пол:** женски или машки пол
- **Возраст:** од 20 до 30 години, од 30 до 40 години, повеќе од 40 години
- **Образовна структура:** средна стручна спрема, виша стручна спрема, висока стручна спрема, магистер на науки и доктор на науки
- **Висина на месечна плата:** до 15.000 денари, од 15.000 до 25.000 денари, над 25.000 денари

5.МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во ова истражување, за формулирањето и презентацијата на резултатите од самото истражување е користена комбинација од различни теоретски и емпириски методи. Методите кои се корисени се избрани земајќи го во предвид проблемот и целите на истражувањето, како и можноста за добивање одговор на поставените хипотези. Теоретскиот дел на трудот се темели на сумирање теории од стручни и научни дела, односно се истражуваа и анализираа релевантни научни и стручни содржини и книги. Со цел да се добијат одговори на поставената хипотеза, како и да се потврди истата, во теоретскиот дел се користени и методите за дедукција и индукција, како две најопшти методи на заклучување. Ќе се споменат методите на дескрипција, анализа, компарација и методот на истражување со Денисоновиот прашалник. Анализата е извршена врз основа на претходно проучувана научно-теоретска содржина што вклучува евалуација на сите достапни материјали (книги, списанија, on-line бази на податоци). За да се утврдат сличностите и разликите на исти или сродни факти, појави, процеси и односи се користи методот на компарација.

Денисоновиот прашалник претставува најважна истражувачка метода со која се дојде до најрелевантни податоци за проблемот во емпириски поглед на ова истражување. Познато е дека понекогаш е навистина тешко или невозможно да се набљудува однесувањето на луѓето или да се разбере нивното непосредно доживување во одредени ситуации и токму заради таа причина се користи Денисоновиот прашалник како истражувачка метода со која беа добиени и анализирани информациите и податоците за да се изнесе решение на поставениот проблем.

6.ОПИС НА ДЕНИСОНОВИОТ ПРАШАЛНИК

За да ги одредиме карактеристиките и степенот на успешност на организациската култура во ова истражување е користен инструментот за самопроцена-Денисоновиот прашалник кој го сочинуваат 60 тврдења (Сарџоска,2010). Со примена на овој инструмент се мерат менаџерски практики со помош за четирите основни димензии и дванаесетте индекси што го сочинуваат моделот (по три индекса за секоја димензија).

Четирите квадранти на моделот ги претставуваат четирите карактеристики. Секоја четвртина вклучува три индикатори на менаџерска практика кои се поврзани со секоја од карактеристиките. Карактеристиките на индексите се прикажани во однос на две основни димензии, флексибилност наспроти стабилност на хоризонталната оска и надворешно наспроти внатрешно фокусирни на вертикалната оска.

Верувањата и претпоставките се наоѓаат во центарот на овој модел. Тие се аспекти на организацијата кои се длабоко втемелени во неа и го чинат нејзиниот идентитет, а и тешко се менуваат.

Четирите димензии на овој модел: мисија, адаптибилност, учество на вработените и конзистентност, се всушност мерка за однесувањето на вработените, кое е водено од верувањата и претпоставките и заедно ја прават организациската култура.

1. **Учество на вработените**-вработените ја гледаат врската помеѓу работата што ја работат и целите на организацијата, вработените кои покажуваат мала инволвираност, го разбираат само она што се случува во нивниот дел од организацијата и не чувствуваат дека имаат многу контрола над работата што ја прават.
2. **Адаптибилност**-претставува способност на вработените да создадат промени во организацијата, да ги препознаат грешките и да учат од нив, да имаат капацитет за да можат да одговорат на промените во деловното опкружување и подготвеност да одговорат на барањата на клиентите.
3. **Конзистентност**-укажува колку ефикасно организацијата ги организира и ги координира различните работни места што и се потребни за да ги исполни целите и целите, колку добро вработените зборуваат на ист јазик и ги споделат истите вредности и дали организациската структура ја поддржува дефинираната стратегија на организацијата.

4. **Мисија**—разбирање на долгорочната насока, во која се движи организацијата, разбирање на непосредните задачи и активности и разбирање на насоката што ги одржува напорите на мнозинството да се усогласат.

Сите 60 прашања се одговараат со означување на степенот на влијание, при што 1 значи многу слабо влијание, а 5 многу силно влијание. Вкупните поени за секој од дванаесетте индикатори се движат од минимум 5 до максимум 25. Резултатите за секоја категорија одделно се движат од 15 до 75, односно, вкупно за сите четири категории, поените можат да се движат од минимум 60 до максимум 300 поени.

Моделот на Денисон ни овозможува да ги разбереме скриените верувања и очекувања на вработените, што на крајот може да влијае на ефективноста на компанијата.

Табела 1. Прцена на организациската култура според моделот на Денисон од страна на испитаниците

Значење на организациската култура	Резултати во %	Резултати
Неефикасна	(0-25%)	60-120
Делумно нееефикасна	(25-50%)	121-180
Средно ефикасна	(50-75%)	181-240
Ефикасна	(75-100%)	241-300

7.СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Статистичката обработка на податоци претставува етапа на научното истражување, која следи по собирањето на податоци. Податоците беа обработени со помош на Excel програмата и статистичката програма SPSS, што е кратенка од англискиот назив Статистички програмски пакет за општествени науки (Statistical Package for Social Sciences).

Одговорите се презентирани графички и процентуално, а под секоја графичка презентација следи објаснување за приложените резултати во графиконот.

8.ИСТРАЖУВАЧКА СТРАТЕГИЈА

Заради добивање репрезентативен примерок, Денисоновиот прашалник беше доставен за пополнување до испитаници од различни сектори и од различни нивоа во организациската структура на јавни и приватни транспортни компании од различен пол, возраст, образовна структура, при што беа добиени одговорени прашалници кои понатаму беа предмет на обработка и анализа.

За решавање на прашалникот беше предвидено време од 20 до 30 минути, а истражувањето се одвиваше во период од еден месец во 2019 година.

Изборот на транспортните организации беше случаен, само се водеше сметка да има доволен број на испитаници, кои ќе одговорат доброволно и анонимно, а притоа им беше ставено до знаење дека резултатите ќе се користат единствено заради целите на овој магистерски труд.

Инструкциите за решавање на прашалникот беа дадени во рамките на истиот.

9. РЕЗУЛТАТИ

- *Јавен сектор*

Во табелата 2. прикажан е бројот на испитаници во јавниот сектор според полот.

Женски	31
Машки	22
Вкупно	53

Во табелата 3. прикажан е бројот на испитаници во јавниот сектор според возраста.

Возраст	Број на испитаници
од 20 до 30	5
од 30 до 40	26
повеќе од 40	22
Вкупно	53

Во табелата 4. прикажан е бројот на испитаници во јавниот сектор според степенот на образование.

Степен на образование	Број на испитаници
Средна стручна спрема	13
Виша стручна спрема	1
Висока стручна спрема	33
Магистер на науки	6
Доктор на науки	/

Вкупно	53
---------------	-----------

Во табелата 5. прикажан е бројот на испитаници во јавниот сектор според висината на месечната плата.

Висина на месечна плата	Број на испитаници
до 15.000 денари	2
од 15.000 до 25.000 денари	32
над 25.000 денари	19
Вкупно	53

- Приватен сектор

Во табелата 6. прикажан е бројот на испитаници во приватниот сектор според полот.

Женски	8
Машки	43
Вкупно	51

Во табелата 7. прикажан е бројот на испитаници во приватниот сектор според возраста.

Возраст	Број на испитаници
од 20 до 30	3
од 30 до 40	28

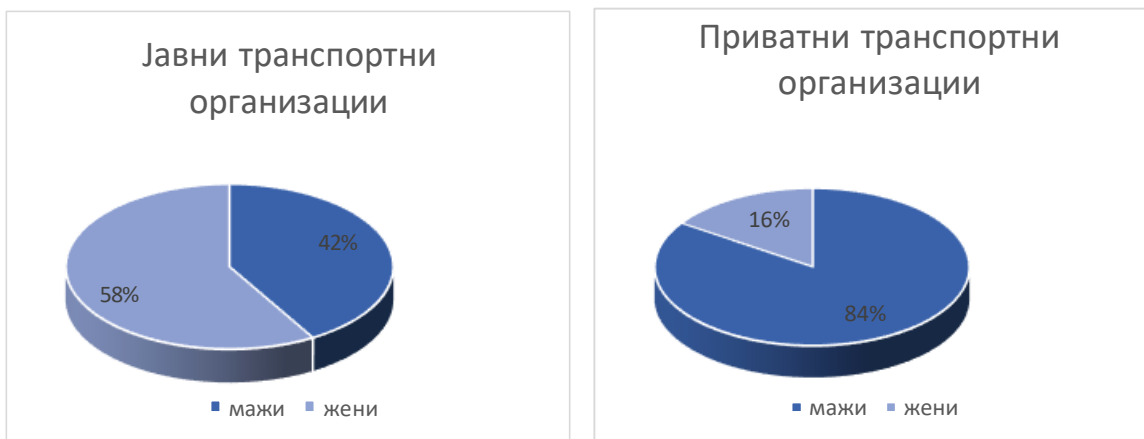
повеќе од 40	20
вкупно	51

Во табелата 8. прикажан е бројот на испитаници во приватниот сектор според степенот на образование.

Степен на образование	Број на испитаници
Средна стручна спрема	39
Виша стручна спрема	/
Висока стручна спрема	12
Магистер на науки	/
Доктор на науки	/
Вкупно	51

Во табелата 9. прикажан е бројот на испитаници во приватниот сектор според висината на месечната плата.

Висина на месечна плата	Број на испитаници
до 15.000 денари	/
од 15.000 до 25.000 денари	35
над 25.000 денари	16
Вкупно	51



Графикон 1 и 2. Поделба според полот на испитаниците

Според полот на испитаниците во транспортните организации во јавниот и приватниот сектор, во јавниот сектор, од вкупно 53 испитаника, 31 испитаник или 58% припаѓаат на женскиот пол, додека пак во приватниот сектор од 51 испитаник, 43 испитаника или 84% се од машкиот пол.



Графикон 3 и 4. Поделба според возраста на испитаниците

Според возраста на испитаниците во транспортните организации во јавниот и приватниот сектор, во јавниот сектор од вкупно 53 испитаника на возраст од 20 до 30 години се 5 испитаника или 9%, на возраст од 30 до 40 години се 26 испитаника или 51%, а

над 40 години имаат 22 испитаника или 40%. Во приватниот сектор, од вкупно 51 испитаник, од 20 до 30 години имаат 3 испитаника или 6%, од 30 до 40 години имаат 28 испитаника или 55%, а над 40 години имаат 20 испитаника или 39 %.



Графикон 5 и 6. Поделба според степенот на образование на испитаниците

Според степенот на образование на испитаниците од транспортните организации во јавниот и приватниот сектор, во јавниот сектор, од вкупно 53 испитаника, 13 испитаника или 25% се со средна стручна спрема, со виша стручна спрема е еден испитаник или 2%, со висока стручна спрема се 33 испитаника или 62%, магистри на науки се 6 испитаника или 11%. Доктори на науки нема. Во приватниот сектор, од вкупно 51 испитаник, 39 или 23,5% испитаника имаат завршено средна стручна спрема, додека преостаните 12 или 76,5% испитаника се со висока стручна спрема. Со вишо образование, магистри на науки и доктори на науки нема ниту еден испитаник.



Графикон 7 и 8. Поделба според висината на месечните примања на испитаниците.

Според висината на месечните примања на испитаниците од транспортните организации во јавниот и приватниот сектор, во јавниот сектор од вкупно 53 испитаника, до 15.000 денари примаат 2 испитаника или 4 %, од 15.000 до 25.000 денари примаат 32 или 60% испитаници и над 25.000 денари примаат 19 или 36% од испитаниците. Во приватниот сектор, од вкупно 51 испитаник, 35 или 69% испитаници имаат примања од 15.000 до 25.000 денари, а останатите 16 или 31% имаат примања над 25.000 денари. Со месечни примања до 15.000 денари нема ниту еден испитаник.

9. 1.РЕЗУЛТАТИ ОД ДЕНИСОНОВИОТ ПРАШАЛНИК

Како што веќе беше спомнато, вкупниот број на поени за секој од дванаесетте индикатори се движи од минимум 5 до максимум 25 поени. Резултатите за секоја димензија одделно се движат од 15 до 75, односно, вкупно за сите четири димензии, поените можат да се движат од минимум 60 до максимум 300 поени.

Табела 10. Перцепција на организациската култура на испитаниците во јавна и приватна транспортна организација во четирите димензии-ttest.

	ЈАВЕН СЕКТОР			ПРИВАТЕН СЕКТОР			p	p
	N	M	SD	N	M	SD		
Учество	53	35,01	7,09	51	56,67	6,55	0,00000026	<0.05
Конзистентност	53	35,2	7,66	51	55,27	5,66	0,000010085	<0.05
Адаптибилност	53	35,77	7,15	51	53,06	5,71	0,00002518	<0.05
Мисија	53	35,38	7,68	51	54	5,64	0,000056421	<0.05

Од добиените резултати од анкетираниите испитаници во транспортната организација од јавниот сектор, се дојде до заклучок дека организациската култура во оваа организација влегува во групата на организации со делумно неефикасна култура со средна оценка од околу 141 од вкупно 300 поени.

Додека пак организациската култура во транспортната организација од приватниот сектор, влегува во групата на организации со средно ефикасна култура со средна оценка од 219 од вкупно 300 поени.

Добиениот резултат од јавната транспортна организација се наоѓа во вториот прстен од центарот на дијаграмот. Според ова се работи за организација која има култура која веројатно е резултат на случајност, а не на организација со постепен и долг развој. Потребно е да се идентификуваат проблемите во сите делови од организацијата, да се предложат мерки за нивно решавање доколку целта е успех на организацијата.

Добиениот резултат од приватната транспортна организација се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот. Според ова се работи за организација која има култура која се развивала постепено, природно и свесно. Силите служат како извор и поттикнување на развојот и унапредување на областите каде организациската култура е слаба.

p-вредноста или ниво на значајност во сите димензии е помало од 0,05.

• ***Учество на вработените***

Според моделот на Денисон, учеството или вклученоста на вработените го означува нивото на одговорност на вработените во целата организација заради остварување на заедничката цел. Трите клучни карактеристики на учеството се:

-зајакнување или делегирање-се мери степенот на вклученост на вработените во она што го работат, дали сметаат дека се вклучени во работата, дали се добро информирани за сите детали поврзани со работата;

-фокус на тимска работа-се утврдува дали постои тимската работа во организацијата и дали се практикува, дали вработените ја ценат соработката и дали сметаат дека сите се подеднакво одговорни за постигнување на заедничките цели;

-развојни можности-се дознава дали вработените веруваат дека организацијата инвестира во развојот на нивните способности и дали тие ја дефинираат организацијата како доволно способна за понатамошен развој и конкуренција.

Табела 11. Перцепција на испитаниците од јавна и приватна транспортна организација во трите индекси кои ја сочинуваат димензијата-учество или вклученост на вработените-ttest

Учество на вработените										
Јавен сектор					Приватен сектор					
	N	Вкупно поени	M	SD	N	Вкупно поени	M	SD	p	p
Индекс на делегирање	53	623	11,75	3,052	51	999	19,75	2,857	0,0000034498	<0.05
Индекс на тимска работа	53	622	11,73	2,629	51	1003	19,69	3,153	0,0000014081	<0.05
Индекс на развој	53	611	11,53	2,581	51	878	17,23	1,829	0,0000185453	<0.05

Во јавниот сектор од вкупно 75 поени во оваа димензија, испитаниците дале средна оцена од 35,02 или 46,69%, додека пак во приватниот сектор таа изнесува 56,7 или 75,6%.

Разликата во поените е речиси 30 %, во однос на приватниот сектор. р-вредноста во сите четири индекси е <0.05 .



Графиконот 9. прикажан е соодносот помеѓу добиените поени во јавниот и приватниот сектор во транспортните организации во димензијата-учество на вработените изразан во проценти.

Наод: Во јавниот сектор во димензијата учество на вработените, највисока оценка има индексот на делегирање. Вработените во јавниот сектор сметаат дека се вклучени во работата и дека добро ја познаваат и извршуваат истата, но тие треба да поработат на тимската работа и да разберат дека сите заедно се вклучени во остварувањето на целта. Најниска оценка има индексот на развој каде испитаниците сметаат дека организацијата не инвестира доволно во развојот на способностите на вработените.

Во приватниот сектор во оваа димензија највисока оцена има индексот на тимска работа. Тимовите се основните единици од кои е изградена оваа организација. Според добиените резултати, вработените исто така сметаат дека добро ја познаваат својата работа, но и дека таа инвестира во нивниот развој.

• Конзистентност

Конзистентноста ги дефинира вредностите и системите што ја поддржуваат организациската култура. Три фактори кои ја одредуваат конзистентноста или постојаноста се:

-*вклученост во вредностите*-се одредува дали вработените ги споделуваат вредностите на организацијата, дали се идентификуваат со неа, дали се формираат одредени очекувања околу нив во врска со работата во оваа организација, со лидерите на организацијата, дали тие учествуваат во зголемувањето на овие вредности за вработените;

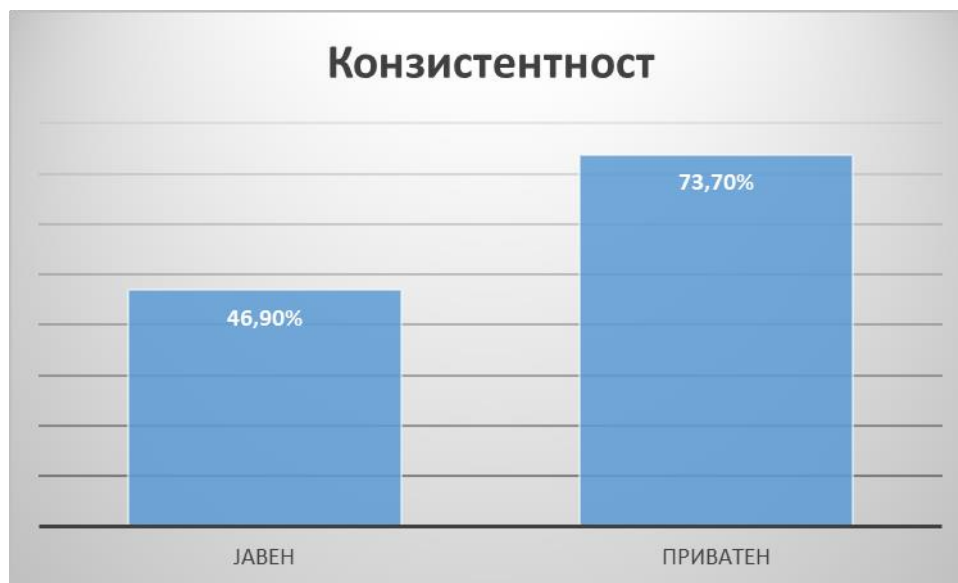
-*способност за консензус*-овој критериум ја одредува можноста на организацијата да прави отстапки и да бара компромис, можност за решавање на проблемите на конструктивен начин кога ќе се идентификуваат несогласувањата;

-*координација и интеграција*-се покажува дали вработените во различни оддели на организацијата имаат исти вредности и норми.

Табела 12. Перцепција на испитаниците од јавна и приватна транспортна организација во трите индекси кои ја сочинуваат димензијата-конзистентноста на вработените во организацијата-ttest

Конзистентност										
Јавен сектор					Приватен сектор					
	N	Вкупно поени	M	SD	N	Вкупно поени	M	SD	p	p
Индекс на координација и интеграција	53	627	11,83	2,793	51	925	18,13	2,209	0,00000178	<0.05
Индекс на договор	53	619	11,68	2,793	51	942	18,47	1,984	0,0000004803	<0.05
Индекс на клучни вредности	53	621	11,71	3,012	51	942	18,47	2,460	0,0000059811	<0.05

Во јавниот сектор од вкупно 75 поени во оваа димензија, испитаниците дале средна оцена од 35,2 или 46,9%, додека пак во приватниот сектор таа изнесува 55,27 или 73,7%. р-вредноста во сите четири индекси е <0.05 .



Графикон 11. прикажан е соодносот помеѓу добиените поени во јавниот и приватниот сектор во транспортните организации во димензијата-конзистентност, изразен во проценти.

Наод: Во јавниот сектор во димензијата конзистентност, највисока оценка има индексот на координација и интеграција. Вработените во различни оддели на организацијата имаат исти вредности и норми, се идентификуваат со организацијата, но не веруваат дека во оваа организација проблемите се решаваат на конструктивен начин.

Во приватниот сектор во оваа димензија највисока и иста оцена имаат индексот на договор и на клучни вредности. Во оваа организација вработените се идентификуваат со неа, веруваат дека проблемите се решаваат на конструктивен начин, но и дека вработените во различни сектори заеднички работат за остварување на целите.

- **Адаптибилност**

Адаптибилноста ги трансформира барањата на надворешното опкружување на организацијата во неопходни активности кои организацијата мора да ги преземе за да постигне деловен успех. Индикатори кои ја одредуваат адаптибилноста се:

-*способност за промена*-се одредува можноста на вработените да ги препознаат трендовите во надворешното опкружување, нивната желба за напредни методи за вршење на својата работа;

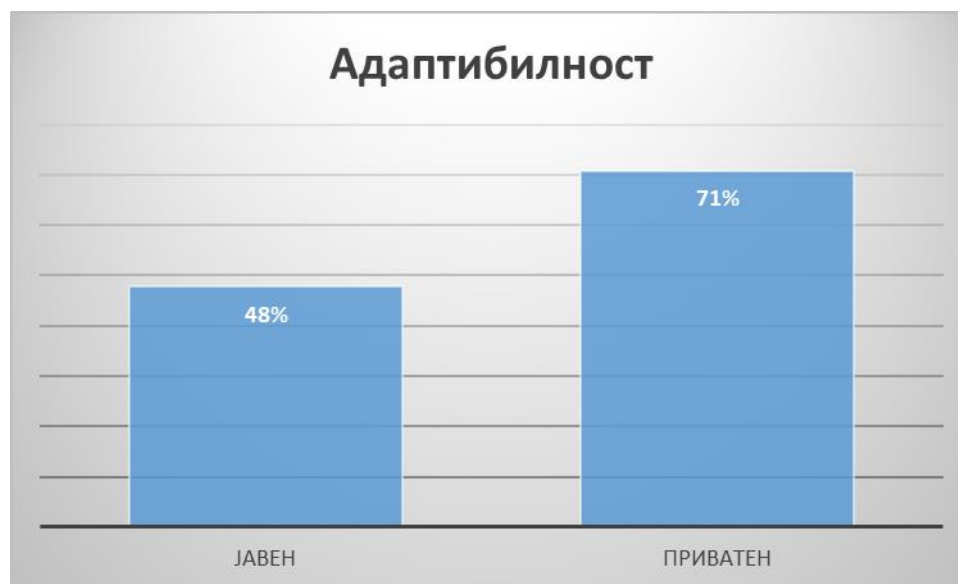
-*внимание на клиентите*-се одредува способноста на организацијата да ги идентификува потребите на клиентите и подготвеноста на вработените да одговорат на нивните променливи потреби; исто така се одредува и фокусот на клиентот спрема организацијата;

-*способност за учење на организацијата*-критериумот покажува дали обуката е важен дел од текот на работата, дали се создадени услови за оправдан ризик и развој на иновации и дали постои размена на знаења во рамките на организацијата.

Табела 13. Перцепција на испитаниците од јавна и приватна транспортна организација во трите индекси кои ја сочинуваат димензијата-адаптибилност на вработените во организацијата-ttest

Адаптибилност										
Јавен сектор					Приватен сектор					
	N	Вкупно поени	M	SD	N	Вкупно поени	M	SD	p	p
Индекс на креирање промени	53	598	11,19	3,206	51	923	17,92	2,079	0,000006528	<0.05
Индекс на фокус кон потрошувачи	53	636	12	2,663	51	920	18,04	2,473	0,000062606	<0.05
Индекс на организациско учење	53	672	12,58	2,899	51	877	17,1	2,425	0,000148796	<0.05

Во јавниот сектор од вкупно 75 поени во оваа димензија, испитаниците дале средна оцена од 35,77 или 47,7%, додека пак во приватниот сектор таа изнесува 53,06 или 70,75%. р-вредноста во сите четири индекси е <0.05 .



Графикон 12. прикажан е соодносот помеѓу добиените поени во јавниот и приватниот сектор во транспортните организации во димензијата-адаптибилност, изразен во проценти.

Наод: Во јавниот сектор во димензијата адаптибилност, највисока оценка има индексот на организациско учење. Вработените сметаат дека обуката е важен дел од работата и секогаш има потреба од размена на знаења во организацијата. Тие секогаш се ориентиани кон потребите на потрошувачите, но потребно е да ја развијат способноста за промени, односно да имаат желбата за унапредување и следење на трендовите.

Во приватниот сектор во оваа димензија највисока оценка има индексот на креирање на промени. Во оваа организација вработените постојано ги следат трендовите за унапредување на работата, организацијата ги идентификува потребите на клиентите и секогаш се подготвени да одговорат на нивните потреби, но потребно е да ги прифатат обуките како важен дел од текот на работата, а и размената на знаења во рамките на организацијата.

- **Мисија**

Мисијата ја дефинира насоката за развој на организацијата. Неа ја дефинираат три карактеристики:

-*стратешка насока и намера*-се одредува колку вработените во организацијата ги разбираат стратегиите врз кои се заснова работата на нивната организација и дали ги сметаат за ефикасни;

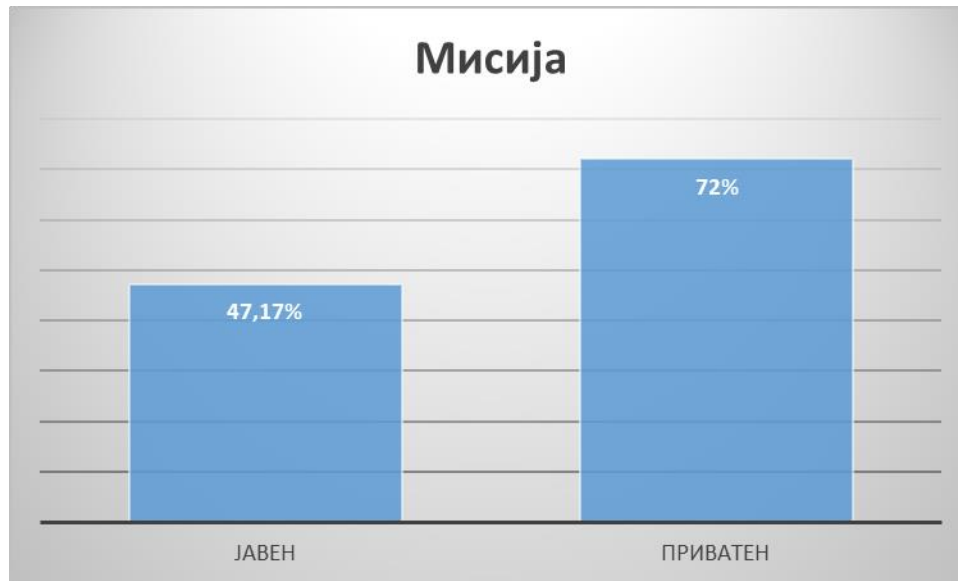
-*цели и задачи*-се открива дали менаџерот може да разбере дали има дневни задачи кои им помагаат на вработените да го реализираат својот придонес за да ја следат општата стратегија на организацијата;

-*визија*- може да се процени дали вработените сметаат дека посакуваниот развој на организацијата е точен, дали ја разбираат неговата визија, дали ги мотивира да работат активно.

Табела 14. Перцепција на испитаниците од јавна и приватна транспортна организација во трите индекси кои ја сочинуваат димензијата-мисија на вработените во организацијата-ttest

Мисија										
Јавен сектор					Приватен сектор					
	N	Вкупно поени	M	SD	N	Вкупно поени	M	SD	p	p
Индекс на стратешки правци	53	615	11,62	2,196	51	874	17,22	2,736	0,000017924	<0.05
Индекс на цели	53	613	11,67	2,728	51	931	18,25	3,111	0,0000033977	<0.05
Индекс на визија	53	641	12,09	2,153	51	947	18,53	3,427	0,000036319	<0.05

Во јавниот сектор од вкупно 75 поени во оваа димензија, испитаниците дале средна оцена од 35,38 или 47,17%, додека пак во приватниот сектор таа изнесува 54 или 72%. р-вредноста во сите четири индекси е <0.05 .



Графикон 13. прикажан е соодносот помеѓу добиените поени во јавниот и приватниот сектор во транспортните организации во димензијата-мисија, изразен во проценти.

Наод: Во јавниот сектор во димензијата мисија, највисока оценка има индексот на визија. Вработените ја разбираат визијата за развојот на организацијата, но потребно е да ја разбираат стратегијата на организацијата и целите и задачите за реализирање на истата.

Во приватниот сектор во оваа димензија исто така највисока оцена има индексот на визија. Во оваа организација вработените ја разбираат визијата на организацијата, мотивирани се за работа, ги исполнуваат дневните задачи и цели, но потребно е да ги разберат стратегиите на организацијата.

Со обработката на добиените податоци од четирите варијабли за одредување на организациската култура, а тоа се вклученост, конзистентност, адаптибилност и мисија, се добија резултати за перцепцијата на организациската култура во транспортните организации во јавниот и приватниот сектор, односно се потврдија или негираа поставените хипотези и подхипотези.

Во однос на првата подхипотеза која гласи: „Вработените во јавниот сектор се повеќе вклучени во извршувањето на работните задачи и обврски, во однос на

вработените во приватниот сектор“, со обработка на податоците од првата варијабла-вклученост на вработените која ја мери вклученоста во нивната работа и колку таа е директно поврзана со целите на организацијата, се дојде до заклучок дека вработените во транспортната организација од јавниот сектор иако сметаат дека се вклучени во работата и дека добро ја познаваат и извршуваат истата, според добиената оценка далеку заостануваат зад резултатите на испитаниците од транспортната организација во приватниот сектор. Разликата во поениите е речиси 30%, во однос на приватната организација и врз основа на тоа оваа подхипотеза неможе да се потврди.

Втората подхипотеза: *„Вработените во приватниот сектор имаат можност за поголем професионален развој, во однос на вработените во јавниот сектор*“, за нејзино потврдување беа споредувани варијаблите-адаптибилност и вклученост на вработените во транспортните организации во јавниот и приватниот сектор.

Адаптибилноста во организацијата ја гледаме во способноста за согледување на грешките, реагирање на околината и клиентите и прилагодување на процесите и клучните однесувања доколку е потребно. Индексот на организациско учење кој е дел од оваа димензија се однесува на стекнување знаења од успехите и неуспехите и размислувањето за преземање ризик. Во димензијата вклученост, индексот на развој на способности во организацијата се однесува на тоа колку во организацијата се посветува внимание на обука, тренинг и испробување нови улоги и одговорности за вработените, колку организацијата дозволува личен професионален развој и сл.

Со споредување на добиените резултати се дојде до заклучок дека вработените во транспортната организација од приватниот сектор, според добиената оценка дале подобри резултати од испитаниците од транспортната организација во јавниот сектор и следствено на тоа оваа подхипотеза може да се потврди.

Третата подхипотеза гласи: *„Мислењата и сугестиите на клиентите, повеќе се слушаат и прифаќаат во приватниот сектор, за разлика од јавниот сектор.*“ Со обработка на податоците од варијаблата адатибилност, односно нејзиниот индекс на фокус кон клиенти кој се однесува на тоа дали вработените им служат на внатрешните и надворешните клиенти и бараат нови и подобри начини за исполнување на очекувањата на клиентите и со споредување на добиените резултати се дојде до заклучок дека испитаниците од приватниот сектор дале подобра оценка од испитаниците во јавниот сектор во однос на оваа подхипотеза и со тоа таа се потврдува.

Четвртата подхипотеза *„Вработените во транспортните организации во приватниот сектор перципираат подобра организациска култура (степен на мисија, адаптивност, вклученост и конзистентност), во споредба со вработените во транспортните организации во јавниот сектор“*, со обработка на податоците од четирите варијабли вклученост, адаптивност, конзистентност и мисија, со споредување на добиените резултати се дојде до заклучок дека испитаниците од приватниот сектор дале подобра оценка од испитаниците во јавниот сектор во однос на оваа подхипотеза и со тоа таа се потврдува.

Со обработка на добиените резултати од испитаниците од транспортните организации од јавниот и приватниот сектор, се добија статистички значајни резултати за четирите варијабли-димензии, каде испитаниците од приватната транспортна организација во сите четири димензии дадоа подобри резултати од испитаниците од јавната транспортна организација, во сите димензии и во нивните индекси, р-вредноста е помала од 0.05, а и од четирите поставени подхипотези, може да се заклучи дека основната хипотеза која гласи: ***„Постои разлика во нивото (степенот на развиеност) на организациската култура во транспортни организации во јавниот и во приватниот сектор“***, се потврдува.

Испитаниците од приватниот сектор сметаат дека добро ја познаваат својата работа, работат во тимови, вклучени се во организацијата и сметаат дека таа инвестира во нивниот развој. Тие се идентификуваат со неа, веруваат дека проблемите се решаваат на конструктивен начин, но и дека вработените во различни сектори заеднички работат за остварување на целите, вработените постојано ги следат трендовите за унапредување на работата, организацијата ги идентификува потребите на клиентите и секогаш се подготвени да одговорат на нивните потреби, вработените ја разбираат визијата на организацијата, мотивирани се за работа и дека ги исполнуваат дневните задачи и цели.

Испитаниците од јавниот сектор иако сметаат дека се вклучени во работата и дека добро ја познаваат и извршуваат истата, тие треба да порботат на тимската работа и да ги стратегијата и задачите на организацијата и дека сите заедно се вклучени во остварувањето на целта. Тие сметаат дека организацијата не инвестира доволно во развојот на способностите на вработените и дека во оваа организација проблемите не се решаваат на конструктивен начин, потребно е да ја развијат способноста за промени, односно да имаат желбата за унапредување и следење на трендовите.

10.ЗАКЛУЧОК

Заедничката платформа во која луѓето работат за да добијат профит и да заработат за егзистенција, се нарекува организација.

Она што ја чини една организација успешна е нејзиниот тим и од тој тим, од неговиот начин на функционирање и размислување зависи дали и колку една организација ќе биде успешна во нејзината работа. Таа се разликува од еден до друг случај/пример. Доволно е да се каже дека тоа е група на луѓе на различна возраст, со различно образование, способности, интереси, карактер и темперамент и дека таа тежи кон реализација на некоја заедничка цел, а тоа е целта на организацијата.

Денес, во однос на јавниот и приватниот сектор, приватниот сектор напредува побрзо бидејќи промовира квалитет, а не квантитет. Во јавниот сектор не се бараат знаење и талент и заради ова, надежните млади остануваат невработени, но овој сектор е полн со резервираност која се однесува на малцинските групи, жените, личности со попреченост, образованието и сл.

Претпријатијата од јавниот сектор им даваат многу можности на своите вработени, што ги прави задоволни и со самото тоа што им е обезбедена работата и имаат одредени привилегии, додека пак во приватниот сектор, работата никогаш не е сигурна, дури и ако вложите многу години труд во неа, може да бидете отпуштени во секое време само заради единствена грешка.

Иако во приватниот сектор, обемот на работа е многу голем, сепак ги оддржува вработените активни, а ова недостасува во јавниот сектор каде работата понекогаш станува монотона и создава здодевност.

Резултатите од истражувањето покажаа дека разликата во организциската култура во јавниот и приватниот сектор во транспортните организации е статистички значајна. Вработените во јавниот сектор настојуваат да создадат модел на организациска култура која ја има во приватниот сектор, односно потребна е промена на културата во јавниот сектор во смисла на зголемување на нејзиниот капацитет, модернизација и професионалност. Од добиените резултати од анкетираниите испитаници во транспортната организација од јавниот сектор, се дојде до заклучок дека организациската култура во оваа

организација влегува во групата на организации со делумно неефикасна култура со средна оценка од околу 141 од вкупно 300 поени.

Тој резултат се наоѓа во вториот прстен од центарот на дијаграмот. Според ова се работи за организација која има култура која веројатно е резултат на случајност, а не на организација со постепен и долг развој. Потребно е да се идентификуваат проблемите во сите делови од организацијата, да се предложат мерки за нивно решавање доколку целта е успех на организацијата.

Од добиените резултати пак од анкетираниите испитаници во транспортната организација од приватниот сектор, се дојде до заклучок дека организациската култура во оваа организација влегува во групата на организации со средно ефикасна култура со средна оценка од 219 од вкупно 300 поени.

Резултатот се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот. Според ова се работи за организација која има култура која се развивала постепено, природно и свесно. Силите служат како извор и поттикнување на развојот и унапредување на областите каде организациската култура е слаба. Вработените се идентификуваат со организацијата, ориентирани се кон клиентите и спремни да ги следат трендовите за унапредување на работата.

Во организацијата, во нашиот случај во транспортната организација, би требало да се развие култура која негува заедништво, добри меѓучовечки односи, грижа за вработените, култура која го поттикнува организациското учење, развој на вработените, отвореност кон опкружувањето и во интерна комуникација, прифаќање на разлики и промени.

Дали е поефикасен јавниот или приватниот сектор е бескрајна дебата. И двата сектори се добри на свој начин, а доколку се отстранат недостатоците, тие сигурно ќе покажат подобри резултати кои ќе придонесат поголем развој на економијата и на самото општество. Иако постојат големи разлики помеѓу приватниот и јавниот сектор, сепак тие можат, а и би требало да работат заедно за промовирање на заеднички интереси, за да остварат меѓусебна соработка што ќе доведе до ефикасност и во двата сектори.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Denison, D. (2009): Culture Getting Started Guide. Daniel Consulting
- Franceško, M. i Mirković, B. (2008) Organizaciono ponasanje, Moć poznavanja organizacionog ponašanja. Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije
- Janićijević, N. (1997). Organizaciona kultura. Ulix. Novi Sad.
- Janićijević, N. (2011). Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji Univerziteta u Nisu. Ekonomski fakultet. Časopis „Ekonomske teme"
- Ангелоска-Галеска, Н.(2009). Планирање на научно истражување. Интерен материјал. Филозофски факултет, Скопје.
- Арнаудова, В.(2012). Тимска работа и мотивација. Работен материјал
- Бојациоски, Д.; Ефтимов, Љ.(2009). Менаџмент на човечки ресурси. Економски факултет, Скопје.
- Добреска, А. (2016). Поврзаност помеѓу видот на организациска култура и успешноста на основните училишта. Магистерски труд. Скопје: Институт за социолошки и политичко правни истражувања.
- Георгиевска, В. (2015), Организациска култура, работни перформанси и задоволство од работата. Магистерски труд. Скопје: Филозофски факултет.
- Гоцевски. Д и Малеска-Сачмароска, Н. (2017). Колкав и каков јавен сектор имаме во Република Македонија. Центар за управување со промени
- Законот за вработените во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ бр. 27/14, 199/14, 27/16, 35/18 и 198/18)
- Законот за организација и работа на органите за државната управа („Службен весник на Република Македонија“ број 58/2000, 44/2002, 82/2008, 167/10, 51/11 и 96/19)
- Јанчевска, М. (2017). Организациска култура и професионално согорување на наставници од јавните и приватните основни училишта. Магистерски труд. Скопје: Филозофски факултет.
- МИОА. (2019). Годишен извештај од регистарот на вработените во јавниот сектор во 2018
- Правилник за вршење услуги во поштенскиот сообраќај

- Сарџоска, Е. (2009): Психологија на организацијата. Филозофски факултет, Скопје.
- Сарџоска, Е. и Арнаудова, В. (2015), Организацииска култура и мотивација за работа во граѓанскиот сектор на вработени со раководна и со нераководна позиција Психологија: наука и практика, Vol I (1), стр. 44-66. Филозофски факултет: Скопје.
- Симиќ, Ж. (2015), Влијание на организациската култура врз однесувањето на вработените. Магистерски труд. Штип: Економски факултет.
- Стојиќ, Г.(2010), Основи на сообраќај и транспорт, Скопје
- Цветановски, И. Интегрален транспорт. (2008) Битола. Универзитет „Св. Климент Охридски “–Битола. Технички факултет–Битола, Отсек за сообраќај и транспорт.

Интернет извори

- Bakotić, D. i Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzecima: privatni sector vs. javni sector. Ekonomski pregled, 65 (3), 222-240. Достапно на: <https://hrcak.srce.hr/124942>
- Bandiera, O, Khan, A&Tobias,J.(2017).Rewarding bureaucrats: Can incentives improve public sector performance?. Достапно на: <https://www.theigc.org/reader/rewarding-bureaucrats-can-incentives-improve-public-sector-performance/key-differences-public-private-sectors-pose-unique-challenges-improving-government-worker-performance/>
- Britannica : <https://www.britannica.com/topic/public-sector>
- Britannica : <https://www.britannica.com/technology/transportation-technology>
- Brown, A. (1995), Organisational Culture, London: Pitman Publishing. Достапно на :<https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/andrew-brown-1995-organisational-culturelondon-pitman-publishing/CEBFCD10ECF9ECC29102E896F5393C87>

- Chappelow.J. Private Sector. Достапно на:<https://www.investopedia.com/terms/p/private-sector.asp>.
- Characteristics of Organizational Culture. Достапно на: <https://www.bizeducator.com/important-characteristics-organizational-culture/>
- Coyle, J.J, Novack. R.A and Gibson, B.J. (2015).Transportation a global supply chain perspective.eight edition. Достапно на : https://files.transtutors.com/cdn/uploadassignments/2591664_1_transportation--a-global-supply-chain-perspective---john-j.-coyle---robert-a.-novack---brian-gibson--edward-j.-bardi.pdf
- Cooke, A.R. Model of Organization Culture. Достапно на :<https://www.managementstudyguide.com/robert-a-cooke-model.htm>
- Cmiljanic, K. Javni vs privatni sector.(2016). Достапно на <https://prezi.com/sghjnhbpjish/javni-vs-privatni-sektor/>
- Denison, D. and Mishra, A.K. (1995): Toward a Theory of organizational Culture and Effectiveness. Organizational Sciences, March-April 1995. Достапно на:<http://www.trustiseverything.com/wp-content/uploads/2012/07/denison-mishra-toward-a-theory-of-org-culture-and-effect-org-sci-1995.pdf>
- Denison, D. (1996): What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native point of view on a decade of paradigm wars. Достапно на: https://www.researchgate.net/publication/30838277_What_Is_the_Difference_Between_Organizational_Culture_and_Organizational_Climate_A_Native's_Point_of_View_on_a_Decade_of_Paradigm_Wars
- Denison culture model. Достапно на <https://www.ocai-online.com/blog/denison-culture-model>
- Heathfield, S.M. (2016), Employee Satisfacton. Достапно на: <https://www.thebalance.com/employee-satisfaction-1918014>.
- Hofstede Model of Organization Culture. Достапно на : <https://www.managementstudyguide.com/hofstede-model.htm>
- Hofstede's Cultural Dimensions Theory. Достапно на: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/hofstedes-cultural-dimensions-theory/>

- Malagas, K. (2017). The Implementation of Goffee and Jones's Types of Organizational Culture in a Greek State-Owned Organization that Introduced New Technologies. Достапно на https://www.researchgate.net/publication/318128362_The_Implementation_of_Goffee_and_Jones's_Types_of_Organizational_Culture_in_a_Greek_State-Owned_Organization_that_Introduced_New_Technologies
- Meng, J. The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust.(2019). Достапно на: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811118303801>
- Mulder, P. (2013). Organizational Culture Model by Edgar Schein. Retrieved [insert date] from ToolsHero: Достапно на <https://www.toolshero.com/leadership/organizational-culture-model-schein/>
- Sušanj, Z. (2005). Organizacijska klima I kultura - Evolucija konstrukata, Достапно на: <https://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Organizacijska%20klima%20i%20kultura%20-%20poglavlje.pdf>
- Organizational Culture, Chapter 8, Saylor URL. Достапно на: <http://www.saylor.org/courses/bus209>.
- Pettinger, T. (2019). Private Sector vs Public sector. Достапно на: <https://www.economicshelp.org/blog/2634/economics/private-sector-vs-public-sector/>
- Smerek, E. R. Cultural Perspectives of Academia: Toward a Model of Cultural Complexity. Достапно на: <https://www.sesp.northwestern.edu/docs/publications/158316171651f81e5484492.pdf>
- Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1985)
- Schein, E. on culture - Leadership & Change Magazine. Достапно на: [www.leadershipandchangemagazine.com › edgar-schein-on-culture](http://www.leadershipandchangemagazine.com/edgar-schein-on-culture)

- Tyler, E. Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom Vol. 1, 1871. Достапна на: <https://archive.org/details/primitiveculture01tylouoft/page/n7/mode/2up>
- Toringtton, Hall & Taylor. Human resource management. Seventh edition. (2008). Достапно на: [https://www.google.com/search?q=Toringtton%2CHall+%26+Taylor.Human+resource+management.+Seventh+edition.\(2008\)&oq=Toringtton%2CHall+%26+Taylor.Human+resource+management.+Seventh+edition.+\(2008\)&aqs=chrome..69i57.2033j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Toringtton%2CHall+%26+Taylor.Human+resource+management.+Seventh+edition.(2008)&oq=Toringtton%2CHall+%26+Taylor.Human+resource+management.+Seventh+edition.+(2008)&aqs=chrome..69i57.2033j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- The Cultural Web Aligning Your Organization's Culture With Strategy. Достапено на: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_90.htm
- Živković, S. (2011), Merenje stepena iscrpljenosti u funkciji razvoja organizacije rada u javnom sektoru. Master rad. Ljubljana: Fakultet za upravo. Достапно на: <https://www.burnout.si/uploads/clanki/IzgorelostStrokovni/MagistrskaNaloga.pdf>
- Дробњак, Ј. Макроекономија.(2015): Javni sector je temelj društva I generator njegovog razvoja. Достапно на: <https://www.makroekonomija.org/0-raniji-autori-i-citati/z-jovo-drobnjak/javni-sektor-je-temelj-drustva-i-generator-njegovog-razvoja/>
- Јанеска-Саркањац, С. Модели на е-управување. Достапно на: http://www.ukim.edu.mk/e-izdanija/FINKI/Modeli_na_e-upravuvanje.pdf
- Мициќ, Р. (2012). Економика. Прегледни чланци. Утицај организационе културе на организациону структуру, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица, 61-62. Достапно на: <https://www.ekonomika.org.rs/en/PDF/ekonomika/2012/2-2012.pdf>

ПРИЛОГ

Упатство за пополнување:

Прашалникот содржи 60 искази, распоредени во четири категории кои се однесуваат на Вашата работа во организацијата. Неопходно е да одговорите искрено на сите искази кои ги содржи овој прашалник, а притоа Вашата анонимност е загарантирана. Овде нема точни и неточни одговори.

Внимателно прочитајте го исказот и до секој исказ, на десната страна од табелата, заокружете го Вашиот одговор во зависност од Вашата перцепција на опишаната состојба во петостепената скала, притоа 1, 2, 3, 4 и 5 го имаат следново значење:

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Имам неутрален став
4. Се согласувам
5. Потполно се согласувам

Сектор: приватен и јавен сектор

Пол: женски или машки

Возраст: од 20 до 29, од 30 до 39, повеќе од 40 години

Степен на образование: средна стручна спрема, виша стручна спрема, висока стручна спрема, магистер на науки, доктор на науки

Висина на месечна плата: до 15.000 денари, од 15.000 до 25.000 денари, над 25.000 денари

Ви благодарам на вниманието!

Денисонов прашалник за оцена на организациската култура

I Учество на вработените						
Индексот на делегирање во организацијата						
1	Мнозинството вработени во оваа организација се потполно вклучени во својата работа	1	2	3	4	5
2	Во оваа организација одлуките вообичаено се донесуваат на ниво каде што постојат најдобри информации за нивното донесување	1	2	3	4	5
3	Информациите во оваа организација се распространети, на тој начин, со што се овозможува секој да ја добие информацијата која му е потребна	1	2	3	4	5
4	Сите во оваа организација мислат дека можат да имаат позитивно влијание	1	2	3	4	5
5	Деловното планирање на нашата организација е континуиран процес кои ги вклучува сите вработени до одредена мерка	1	2	3	4	5
Индексот на тимска ориентација во организацијата						
1	Во оваа организација активно се почитуваат кооперацијата и заедничката работа помеѓу функционалните улоги	1	2	3	4	5
2	Работата во оваа организација е исто како да си дел од тим	1	2	3	4	5
3	Работата е на таков начин организирана така што секоја личност може да ја види врската помеѓу работата која ја обавува и целите на организацијата	1	2	3	4	5
4	Тимовите се основни единици од кои е изградена оваа организација	1	2	3	4	5
5	Оваа организација се потпира на хоризонтална контрола и координација за да се изврши работата, а не толку на хиерархија	1	2	3	4	5
Индексот на развој на способности во организацијата						
1	Оваа организација го пренесува авторитетот на вработените, така да тие можат да се однесуваат самостојно	1	2	3	4	5
2	Способноста на луѓето во оваа организација се смета како важен извор за предност во однос на конкуренцијата	1	2	3	4	5
3	Оваа организација постојано инвестира во вештините на своите вработени	1	2	3	4	5
4	Се зголемува квалитетот на вработените кои би можеле да менуваат вработени на некои функции	1	2	3	4	5
5	Во организацијата често настануваат проблеми бидејќи не постојат неопходни вештини за извршување на работата	1	2	3	4	5

II Конзистентност						
Индексот на координација и интеграција во организацијата						
1	Нашиот пристап во стопанисувањето е многу постојан и предвидлив	1	2	3	4	5
2	Постои рамнотежа на целите на сите нивоа во организацијата	1	2	3	4	5
3	Луѓе од различни организациски единици имаат заедничка перспектива	1	2	3	4	5
4	Во оваа организација е лесно да се координираат проекти помеѓу функционални единици	1	2	3	4	5
5	Работата со неког од друг дел на организацијата е како работа со неког од друга организација	1	2	3	4	5
Индексот на договор во организацијата						
1	Кога ќе се појави недоразбирање, сите се трудат да се постигне решение со кое сите ќе бидат задоволни	1	2	3	4	5
2	Оваа организација има силна култура	1	2	3	4	5
3	Постои јасен договор околу тоа што е правилен начин, а што погрешен начин на извршување на работата во оваа организација	1	2	3	4	5
4	Лесно постигнуваме согласност дури и околу тешки прашања	1	2	3	4	5
5	Често имаме проблеми да се сложиме околу клучни прашања	1	2	3	4	5
Индексот на клучни вредности во организацијата						
1	Постои јасен и конзистентен збир на вредности во оваа организација, кој управува со начинот на кој стопанисуваме	1	2	3	4	5
2	Оваа организација има карактеристичен стил на раководење и особен збир начини на раководење	1	2	3	4	5
3	Раководителите во оваа организација го прават она што го говорат	1	2	3	4	5
4	Оваа организација има етички кодекс, кој управува со нашето однесување и кој одредува какво однесување е добро, а какво е лошо	1	2	3	4	5
5	Игнорирањето на клучните вредности на компанијата може да нè доведе во неволја	1	2	3	4	5
III Адаптибилност						
Индексот на креирање промени во организацијата						
1	Оваа организација многу бргу реагира и лесно се менува	1	2	3	4	5
2	Оваа организација реагира на конкуренцијата и на други промени во деловното опкружување	1	2	3	4	5

3	Оваа организација постојано усвојува нови и подобрени начини на работа	1	2	3	4	5
4	Обидите да се воведат промени во организацијата обично наидуваат на отпор	1	2	3	4	5
5	Различни сектори во организацијата често соработуваат за да создадат промени	1	2	3	4	5
Индексот на фокус кон потрошувачи во организацијата						
1	Коментарите и препораките на потрошувачите често водат до промени во оваа организација	1	2	3	4	5
2	Информациите за потрошувачите директно влијаат на нашите одлуки	1	2	3	4	5
3	Сите членови на оваа организација имаат длабоко разбирање за желбите и потребите на потрошувачите	1	2	3	4	5
4	Организацијата воспоставува директен контакт на нејзините членови и со клиентите	1	2	3	4	5
5	Интересите на крајните корисници се често игнорирани во нашите одлуки	1	2	3	4	5
Индексот на организациско учење во организацијата						
1	Организацијата изнаоѓа иновации и ги наградува оние кои превземаат ризик	1	2	3	4	5
2	На неуспехот гледаме како на прилика за учење и подобрување	1	2	3	4	5
3	Во оваа организација многу нешта остануваат незабележани	1	2	3	4	5
4	Учењето е важна задача во нашата секојдневна работа	1	2	3	4	5
5	Се трудиме научените знаења да ги поделиме со останатите	1	2	3	4	5
IV Мисија						
Индексот на стратешки правци и намери во организацијата						
1	Оваа организација има јасна мисија која ја насочува и и дава значење на нашата работа	1	2	3	4	5
2	Оваа организација има долгорочна цел и правец	1	2	3	4	5
3	Стратешкиот правец на оваа организација не ми е јасен	1	2	3	4	5
4	Оваа организација има јасна стратегија за иднината	1	2	3	4	5
5	Стратегијата на нашата организација ги тера другите организации да го менуваат начинот на нивното делување	1	2	3	4	5
Индексот на цели во организацијата						

1	Постои широко прифатен договор за целите во организацијата	1	2	3	4	5
2	Водачите во организацијата поставуваат цели кои се амбициозни, но и реални	1	2	3	4	5
3	Водството во организацијата се засновува на официјалните цели кои треба да се постигнат	1	2	3	4	5
4	Константно го споредуваме нашето прогрес со целите кои сме ги поставиле	1	2	3	4	5
5	Луѓето во организацијата разбираат што треба да се направи за да се постигне успех на долг рок	1	2	3	4	5
Индексот на визија во организацијата						
1	Имаме заедничка визија за тоа каква оваа организација ќе биде во иднина	1	2	3	4	5
2	Водачите во организацијата имаат долгорочна ориентација	1	2	3	4	5
3	Краткорочното мислење често ја доведува во прашање долгорочната визија	1	2	3	4	5
4	Нашата визија создава возбудување и мотивација кај нашите вработени	1	2	3	4	5
5	Способни сме да ги исполниме краткорочните барања, не ризикувајќи да ја загрозиме долгорочната визија	1	2	3	4	5