

УНИВЕРЗИТЕТ " СВ.КИРИЛ И МЕТОДИЈ "

**ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
СКОПЈЕ**

**Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности**



**ПЕРЦЕПЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО ПРИВАТЕН
И ДРЖАВЕН СЕКТОР НА ВРАБОТЕНИ СО СРЕДНО И ВИСОКО
ОБРАЗОВАНИЕ**

изработил:

Даниела Колева

МЕНТОР:

Проф.д-р.Елисавета Сарџоска

Скопје , 2014

СОДРЖИНА :

ВОВЕД :	4
1. ТЕОРЕТСКА ПОЗАДИНА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО:	5
1.1 Поим и значење на организациската култура :	5
1.2 Процес на настанување на организациската култура	8
1.3 Извори на организациската култура :	10
1.4 Природа на организациската култура :	11
1.5 Причини за постоење на организациската култура:	14
1.6 Организациска култура и лидерство:.....	17
1.7 Организациска клима и организациска култура:	22
1.8 Фактори кои влијаат на организациска култура:	25
1.9 Елементи на организациска култура :	30
1.9.1 Когнитивни елементи на организациска култура:.....	31
1.9.2 Симболички елементи на организациска култура:.....	33
1.10 Основни видови на организациска култура:	35
1.11 Организациска култура и супкултури:	42
1.12 Одржување на организациската култура:.....	45
1.13 Релевантни емпириски истражувања:	46
2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО :	50
2.1 Проблем на истражувањето:	50
2.2 Предмет на истражувањето:	50
2.3 Цел на истражувањето:	50
2.4 Задачи на истражувањето:	51
2.5 Истражувачки хипотези:	51
2.6 Истражувачки варијабли:	52
3. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ:	52
3.1 Опис на примерокот испитаници:	52
3.2 Опис на мерните инструменти:	53
3.3 Опис на постапката:	55
3.4 Опис на статистичката обработка на податоци:.....	56
4. Резултати:	56
5. Дискусија:	91
5.1 Можни недостатоци во истражувањето:.....	98

6. Резиме:	99
7. Литература:	101
8. Прилози.....	103
Прилог А: Скорови на испитаниците	
Прилог Б: Тест за организациска култура на Денисон	
Прилог В: Клуч за процена на организациската култура според нејзините димензии	

УНИВЕРЗИТЕТ " СВ.КИРИЛ И МЕТОДИЈ "

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
СКОПЈЕ

Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности



ПЕРЦЕПЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО ПРИВАТЕН
И ДРЖАВЕН СЕКТОР НА ВРАБОТЕНИ СО СРЕДНО И ВИСОКО
ОБРАЗОВАНИЕ

изработил:

Даниела Колева

МЕНТОР:

Проф.д-р.Елисавета Сарџоска

Скопје , 2014

ВОВЕД

Со брзиот развој на науката и технологијата на крајот од 19 век и почетокот на 20 век, е предизвикана револуција како и динамични промени во општествената и економската сфера. Паралелно на тие промени се наметнува потреба за подобра организација на работата, зголемување на организациската лојалност, зголемување на задоволството на човекот од работата, како и се поголем интерес за организациската култура и нејзината анализа во рамките на претпријатието.

Интересирањето за организациската култура во претпријатијата главно се поврзува со неколку извори: глобализацијата и сите процеси кои имаат исти феномен, а најмногу работењето на мултинационалните корпорации, процесите на организациона трансформација на големите корпорации во текот на осумдесетите години на 20 век, а во поново време и за процесот на транзиција на економијата во земјите со реален социјализам, како и за работењето во атмосфера поврзана со работењето и условите после економската криза во 2008 година.

Организациската култура е важна за секоја организација. Таа го претставува начинот на живот и работа во организацијата и е специфична за секоја организација а истовремено има и големо влијание врз развојот и напредокот на организацијата. Таа ги зближува и поврзува луѓето и им помага во усогласување на однесувањето и работењето во работната средина. Постоене на висока организациска култура е суптилна и софистицирана состојба, која без двоумење придонесува за успешност и ефективност на организацијата.

Вредноста на организациската култура се рефлектира во склоноста за прифаќање на одредено однесување, што кај вработените создава чувство на идентификација со организацијата, полесно завршување на работните задачи и подобрување на стабилноста на друштвените врски во организацијата.

Постоењето на организациска култура е поттикнувачко осознавање и чувство кое може да се искористи за движење на организацијата во позитивна насока.

Колку е важна организациската култура, зборува фактот што ако таа не е во согласност со стратегијата на организацијата може да биде нејзин најголем противник.

1. ТЕОРЕТСКА ПОЗАДИНА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1. ПОИМ И ЗНАЧЕЊЕ НА ПОИМОТ ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Култура е релативно стар поим кој се појавил во најпрво во антропологијата. Во 1871 г. антропологот В.Тaуlor го вовел поимот култура како:

“комплексна целина која вклучува знаење, верување, уметност, морал, закони, обичаи и било кои други способности и навики со кои се стекнува поединецот во едно друштво “.

Од тогаш до денес, антрополозите ја истражуваат културата на одредени друштвени заедници како целина на материјални и духовни продукти од нивниот живот или работа. После повеќе од сто години проучување на културата, некои научници се сетиле дека организацијата и луѓето во неа можат да се третираат како “племе“. Разбирањето на нивното однесување во организацијата е соодветно на разбирањето на животите на племињата Индијанци во Амазонија или Абориџини во Австралија, т.е. откривање на нивниот јазик, обичаи, верувања, ритуали и симболи. Така поимот култура се преселил и во менаџментскиот јазик.

За да се направи разлика помеѓу поимите национална и култура во организациите се користат термините “**организациска**“ како и “**корпоративна**“ култура. (Schein E., 1992)

Организациската култура како концепт е позајмена од антропологијата и на различни начини третирана во теоријата на организациите, како и во теоријата на менаџментот, а посебно во корпоративниот менаџмент.

Различните концептуални култури кои своите темели ги имале во когнитивната, симболичката и структурална антропологија влијаеле на формирање на различни модели на организациската анализа.

Организациската култура може да се разбере како оној дел од значењето кој луѓето во организациите го креираат преку меѓусебна интеракција. (Kreitner, Kinicki & Buelens, 1999). Во однос на тоа, членовите на организацијата на ист или сличен начин ја интерпретираат реалноста која ги опкружува. Се разбира организационата култура главно содржи појави и настани врзани за животот и работата во организацијата, а поретко појави во некој друг контекст (на пр. семејството).

Во која мера организационата култура во некоја организација постои и во која мера е силна, членовите на таа организација на ист или сличен начин го разбираат она што ги опкружува, како надвор од организацијата така и внатре. Сеопфатноста на влијанието на организационата култура врз однесувањето на луѓето во организацијата доаѓа оттаму што секоја поединечна постапка, реакција или одлука на секој член на организацијата е условена од нивото, кое на луѓето во организацијата им го наметнува организационата култура.

Организациската култура сеуште нема единствена дефиниција. Некои дефиниции се повеќе прифатени и цитирани но за ниту една не може да се каже дека е општо прифатена.

Организациската култура може да ја дефинираме и како **систем од претпоставки, вредности, норми и ставови манифестирани преку симболи кои членовите на една организација ги развиле и усвоиле преку заедничко искуство и кои им помагаат да го одредат значењето на светот кој ги опкружува и како да се однесуваат во него.**

(Kreitner, Kinicki & Buelens, 1999).

Помеѓу другите дефиниции се издвојува и дефиницијата на Едгар Шејн (Schein E. ,1985), според кој **организациската култура е систем на важни заклучоци, измислени, откриени или развиени од страна на дадена група додека се соочувала со проблемите на надворешна адаптација и внатрешна интеграција, формулирани доволно добро што можат да се сметаат вредни и како такви да се пренесуваат на новите членови на организацијата, како правилен начин на перцепција, размислувања и чувства во однос на исти проблеми.**

Во овој контекст може да се разбере и познатата Олпортова формулација дека тоа се верувања во склад со кои човекот дејствува, преферирајќи одредени постапки во однос на некои други спротивни на нив (Majstorovic, M. 1995).

Организациската култура е дефинирана и како “интегриран модел на човековото однесување кој е уникатен во одредена организација и кој се создава како резултат на процесот на опстанок на организацијата како и интеракцијата со нејзината околина. Културата ја насочува организацијата кон постигнување на целта. Нововработените треба да го научат она што се смета за правилен начин на однесување“. (Martins,1989)

Организациската култура не е надворешно наметнат систем на стеги како на пример супервизија или правила и процедури. Напротив, вработените интерно ги вградуваат организациските вредности и норми и потоа дозволуваат тие вредности и норми да ги водат нивните одлуки и постапки.

Може да се каже дека организациската култура е најмоќно средство за сфаќање на однесувањето на луѓето во организациите, што ја потврдува дефиницијата дека таа е “ колективно програмирање на умот, по што една категорија на луѓе се разликува од друга“. (Hofstede,1980)

1.2 ПРОЦЕС НА НАСТАНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Организациската култура на претпријатијата настанува преку процес на создавање заеднички претпоставки, верувања, вредности, норми и симболи и нивно прифаќање од сите или поголем дел од вработените.

Организациската култура настанува во процесот на групно (колективно) решавање на проблеми со кои се соочуваат членовите на една група или организација. Секоја организација мора да реши две групи на проблеми: проблеми на **екстерна адаптација** и проблеми на **интерна интеграција**. Проблемот на екстерна адаптација се состои во пронаоѓање места и улоги на групата или организацијата во својата средина. Проблемот на интерна интеграција се состои во пронаоѓање правила и принципи кои ќе осигураат складно функционирање и хармонични меѓучовечки односи со што организацијата ќе се претвори во компактна социјална заедница.

Организациите ги решаваат проблемите на екстерна адаптација и интерна интеграција со метод на обиди и грешки. Претпријатијата, во почетниот период на својот развој, кога се соочуваат со опишаните проблеми, немаат никакво знаење ниту искуство кое може да им помогне во нивното решавање. Единствено што можат во таква ситуација да направат е да применат различни решенија и да утврдат кое она што е вистинско. Единствен начин мало и младо претпријатие, без искуство да утврди дали се исплатува да се биде иноватор на пазарот, е да го испроба тоа, па да види што ќе се случи. Единствен начин претпријатието да утврди дали потрошувачите реагираат на пропагандата, е превземање на пропагандна кампања и мерење на продажбата после таа кампања.

(Janićjević N. 1997).

Решенијата кои се покажуваат како успешни, или заради тоа што донесуваат позитивни ефекти (награди), или затоа што му овозможуваат на претпријатието да избегне негативни ефекти (казни), се појавуваат секогаш кога претпријатието ќе дојде во ситуација слична на онаа во која биле прв пат употребени. Со често повторување на успешните решенија на проблемите при екстерна адаптација и интерна интеграција тие стануваат правила на кои сите вработени почнуваат да се придржуваат во дадени ситуации. Тие

правила на однесување постепено се вметнуваат се подлабоко во потсвеста и стануваат невидлив водич на однесувањето на вработените, толку повлијателни колку што се подлабоко во потсвеста. Така, нешто што покажува како “ е “ во конкретна ситуација станува правило како “ треба “ во сите идни слични ситуации. Секое од решенијата кои се применуваат во решавањето на проблемот на екстерна адаптација и интерна интеграција, се заснова на некои претпоставки за природата на реалноста во која проблемот настанал. Различни решенија имплицираат и различни погледи на светот и природата на реалноста која го опкружува претпријатието. Изборот на решението на проблемот со кој претпријатието се соочува, значи истовремено и избор на одредени претпоставки и верувања за природата на реалноста. Со повторување на успешните решенија на проблемот тие претпоставки и верувања се зацврстуваат кај вработените и тие тоа го прифаќаат како апсолутна вистина за која не се дискутира и во која не се сомнева. Долготрајното повторување на успешните решенија и претпоставки кои тие со себе ги носат, стануваат потсвесни. Така оние правила на однесување кои покажуваат како “ треба “ да се работи во одредени ситуации, стануваат објаснување за тоа каква каква “ е “ природата на на реалноста во тие ситуации. (Schein E. ,1985)

Нашата слика за реалноста е заснована на оние претпоставки и верувања кои со себе носат само некои решенија на проблеми кои се покажале како успешни во во некоја ситуација. Организациона култура настанува и со создавање и систематизација на повеќе претпоставки, верувања, вредности и норми кои настануваат со повторување на успешните решенија на проблемот на екстерна адаптација и интерна интеграција. Затоа за градење на организациона култура, неопходно е колективно искуство на вработените во решавање на проблеми со кои се соочува претпријатието. За стекнување на колективно искуство неопходно е одредено време, што значи дека организационата култура може да настане само ако вработените од едно претпријатие доволно долго се изложени на заеднички проблеми кои се принудени да ги решаваат преку заедничка интеракција.

Посебно значајна улога во формирање на култура имаат таканаречени критични инциденти во историјата на организацијата.

Критичните инциденти се оние случувања во кои е загрозен опстанокот на претпријатието. Нивното специјално влијание на создавање на култура произлегува од таму што влогот кој во нив се става на коцка е многу голем. Успешно решение на проблемот кој довел до криза за опстанок на претпријатието, секако дека ќе има подолготрајно влијание на културата на претпријатието, за разлика од решението на некој привремен проблем. На кој начин претпријатието тогаш ќе постапи, ќе биде сигурно правило за постапување во секоја следна ситуација. Освен тоа, во критични инциденти тензијата и емоциите кои се ослободуваат се максимални, па од таа причина решението применето во тие ситуации има големо влијание на начинот на размислување на членовите на колективот. (Alvesson M., 2002)

1.3 ИЗВОРИ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Кога станува збор за извори на организациската култура, меѓу истражувачите на културата постигната е релативна согласност дека таа има три основни извори:

1. Национална култура во која претпријатието ја извршува својата дејност. Со оглед на тоа што сите или барем поголем дел од вработените во едно претпријатие се припадници на иста национална култура, нормално е претпоставките, верувањата и вредностите на таа национална култура да се внесат во претпријатието и да се вградат во неговата организациска култура.

2. Тип на бизнис односно бизнис гранки во кои претпријатието се наоѓа. Претпријатијата во ист бизнис сектор или гранка се сретнуваат со слични проблеми и работат во слични услови така што се предодредени да развиваат слични претпоставки, верувања и вредности во своите култури.

Како последица на тоа влијание, во културата на голем дел претпријатија во ист сектор или гранка на делување, ќе пронајдеме слични претпоставки, верувања и вредности според кои се разликуваат од културата

на претпријатијата во друг сектор односно гранка на делување. Така на пример, културите на сите челичарници имаат заеднички карактеристики и содржина, која се разликува од текстилните фабрики или од консалтинг агенциите.

3. Личноста на основачот или доминантниот лидер на претпријатието.

Лидерот или основачот на претпријатието е секако во позиција да наметне сопствени претпоставки, вредности и верувања на останатите вработени во претпријатието и така ги вградува во содржината на организациската култура. Лидерот и основач на претпријатието ги контролира ресурсите во него и секако има најголема моќ. Тој таа моќ може да ја користи не само да обезбеди подредените да ги прифаќаат неговите наредби, туку и да ги прифатат неговите ставови како свои. Освен тоа, лидерот е централна фигура во претпријатието и како таков е централна точка на сите комуникации во него. Затоа е и во позиција на останатите да им ги наметне своите ставови и верувања. (Brown A., 1995)

1.4 ПРИРОДА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Со цел да се одреди природата на организациската култура потребно е да се укаже на неколку фази во развој на теоријата за организациите и теоријата на менаџментот во однос на специфичните друштвени и економски околности.

Класичниот пристап подразбира проучување на целта на организацијата и нејзината формална структура како и инструментите на организациската ефективност.

Припадниците на класичната теорија: Taylor, Fayol, Mooney, Urwick, Reiley на систематски начин го гледале процесот на менаџмент и поставиле некои од принципите кои денес се применливи во скоро сите организации, а тоа е вработените да се посматраат како изолирани индивидуи т.е. единица за производство со која е можно да се упавува како со машина.

Пристапот на меѓучовечки односи се јавува во времето на Големата депресија кога се поголемо внимание се посветува на социјалните фактори

во анализата на процесот на работата и однесувањето на вработените во кругот на организацијата. Родоначелник на овој правец е **Elton Mayo** (1880-1949) со својата анализа на Хоторн експериментите, кои се извршувале во фабриката Вестерн електрик во близина на Чикаго во периодот од 1924 - 1932. Тој сакал да дознае каков ефект имаат заморот и монотонијата врз продуктивноста во работата и како да се контролираат преку различни варијабли како паузи, работни часови, температура и влажност.

Хоторн експериментите се изведени во однос на четири аспекти:

- Вработените
- Менаџментот
- Мотивацијата
- Продуктивноста

На крај на истражувањето се дошло до заклучок дека способностите на поединците се нецелосни предиктори на ефикасноста во работата. Иако тие даваат некои индикации на физички и интелектуален потенцијал на поединецот, неговата продуктивност е по силно влијание на социјалните фактори. Исто така неформалната организација влијае на продуктивноста. Истражувачите откриле дека односите кои претпоставените ги развиле со вработените исто така влијаат врз начинот на кој вработените ги извршуваат задачите. Неколку заклучоци од Хоторн експериментите се:

- Мотивацијата може да имплицира поголема продуктивност
- Вработените треба да се вклучат во донесување одлуки
- Треба да се создаде чувство на припадност со креирање тимови
- Да се стимулира поголема комуникација и соработка помеѓу вработените
- Да се развива нов поттикнувачки систем кој продуцира мотивација преку спојување на соработката и тимската работа.

Воедно, може да се сумира дека секое работно место претставува еден социјален систем.

Маслов (Maslov,1943) пак развил теоретски оквир за развој на личноста, базиран на хиерархија на човечките потреби. Иако тој немал

намера неговата теорија да биде применета во ситуации поврзани со работата, неговата теорија имала значаен придонес во развој на теоријата на организациите. Ако се направи паралела помеѓу основните човечки потреби, со потребите во организациските структури со идентификување на оние кои се релевантни за работата во однос на животната средина може да се заклучи дека најосновната потреба е организациска флексибилност што им овозможува на вработените пауза за ужина и оброк. Стабилна организација со јасно утврдени правила и одговорности обезбедува и сигурност. Овозможувајќи им на вработените да се чувствуваат како дел од тимот, дозволувајќи им да ја препознаат и да ја задоволат потребата за напредок со соодветни програми и обуки ќе ги задоволи и потребите за општествени односи, самопочитување и професионален развој.

Маслов, основните човекови потреби понатаму ги поделил на пониско ниво потреби. Тој потенцира дека, ако се задоволат потребите на пониско ниво, поединецот ќе се фокусира на потребите на повисоко ниво. Соодветно на животната средина, ако една организација ги задоволува основните потреби на вработениот за удобен простор и безбедност на работното место, вработениот е самомотивиран да ги исполни потребите на повисоко ниво. Една организација треба да обезбеди услови за задоволување на овие потреби. Доколку вработениот може да ги задоволи потребите од високо ниво работејќи во тим, успешното завршување на проект и стекнувањето на нови вештини во текот на извршување на работата, тој ќе ги задоволи трите потреби од високо ниво и ќе биде мотивиран да работи добро.

Примената на теоријата на Маслов во организацискиот развој може да обезбеди охрабрување на вработените да го искористат својот целосен потенцијал.

1.5 ПРИЧИНИ ЗА ПОСТОЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

- Организациската култура е критична компонента врз основа на која може да се предвиди успехот на една компанија. Таа може да биде основа за остварување профит, висока продуктивност и напредок, но и причина за финансиски потешкотии, низок учинок и незадоволство.

Со анализа на организациската култура се постигнува, клучните луѓе да станат свесни за позитивните страни на постоечката организациска култура, како и слабостите кои е можно да се изменат и усовршат.

Современите алати и инструменти за мерење на организациската култура даваат прецизна и мерлива повратна информација за вредностите и стандардите на компанијата, наместо да се претпоставува и нагаѓа дека нешто во кругот на компанијата не функционира. На тој начин се развива стратегија која со низа развојни чекори ќе допринесе за подобрување и унапредување на почетната организациска култура.

- Организациската култура е многу значаен фактор за донесување стратешки одлуки. Донесувањето на сите одлуки во организацијата се наоѓа под влијание на претпоставките и верувањата што ги имаат носителите на одлуката. При дефинирањето на подрачјето на работа, поставувањето на цели и избор на стратегија за развој, или при донесување важни одлуки од страна на носителите, а тоа е најчесто врвното раководство во организацијата, секогаш, па макар и несвесно, се тргнува од некои премиси, претпоставки или вредности. Дали стратешките одлуки ќе бидат исправни или не, во најголема мера зависи од претпоставките кои на носителите на одлуката им ги наметнува организациската култура.

- Организациската култура е значајна за работење на организацијата, како детерминанта на нејзината способност за промена, со цел да се прилагодува на промените. Многу е честа претпоставката дека дека компаниите се успешни токму затоа што имаат култура која ја нагласува флексибилноста и отвореноста во однос на случувањата на пазарот.

Успешните компании имаат таков систем вредности и верувања кој на прв план ја става потребата на често прилагодување на промените.

Меѓутоа, организационата култура може да делува и негативно на способноста на прилагодување. Ако е таа силна може да ги блокира промените. Таа може да оневозможи топ менаџментот во организацијата да ја воочи потребата за промени.

- Организационата култура претставува механизам за координација во организацијата. Забележано е дека силна и единствена култура подразбира постоење на конзистентен, стабилен и хомоген систем на претпоставки и верувања, на кој во секојдневната работа и однесување во организацијата се придржуваат вработените. Кога се тргнува од истите претпоставки и вредности, луѓето во организацијата полесно се разбираат и координацијата е поефикасна. (Carter McNamara, 2011)

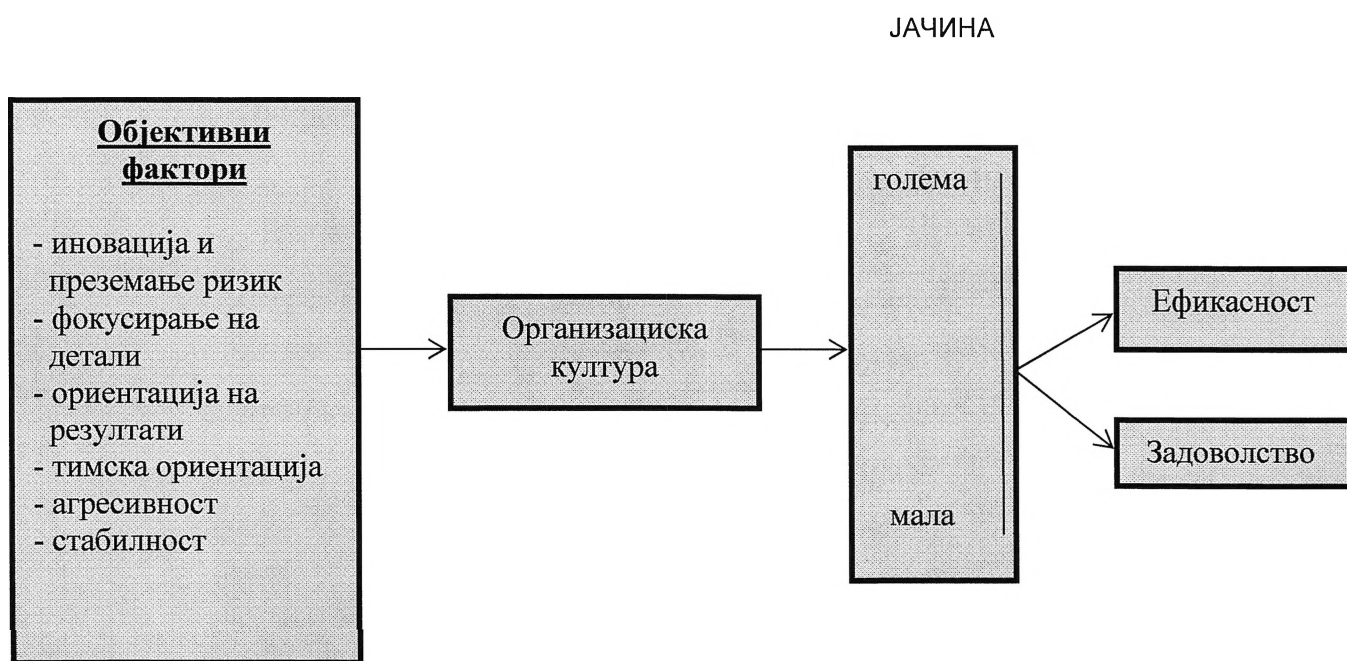
- Организационата култура може да биде многу ефикасен механизам за контрола на однесувањето на вработените. Контрола се остварува со наметнување одредени културни вредности, верувања и норми на однесување на вработените. Кога вработените ќе ги прифатат тие вредности и норми и ќе ги усвојат како свои лични правила на мислење и однесување, тогаш контролата на нивното однесување ќе биде многу едноставна.

Понекогаш организационата култура е посилен механизам на контрола на однесувањето во однос на формалните прописи или директен надзор од страна на раководителите. Преку културата можно е да се постигне не само контрола на однесувањето, туку и на размислувањето и чувствата на вработените. Во силна култура, контролата на однесувањето на поединец доаѓа одвнатре од него самиот, па не е потребна надворешна контрола која е скапа и неефикасна. Кога вработените ќе прифатат културна вредност дека не треба да го поткраднуваат претпријатието тогаш може да бидеме сигурни дека тие тоа нема да го прават. Доколку таква култура нема, никаква надворешна контрола од раководството нема да може да го спречи поткраднувањето на претпријатието од страна на вработените па до нив и да постават по еден “полицаец”.

- Организационата култура значајно ги смалува конфликтите во организацијата. Една од многу честите причини за конфликти во организацијата се различни и некомпатибилни референтни оквири од кои луѓето поаѓаат во разбирањето на светот околу себе. Кога две или повеќе

лица кои имаат сосема различни претпоставки, вредности и верувања за светот околу себе, се наоѓаат во ситуација заедно да работат и да донесуваат одлуки, конфликт меѓу нив е неизбежен. Силната култура ја елиминира таа можност.

- Силна култура е и добар мотиватор. Силната култура го поттикнува поистоветувањето на членовите на организацијата со неа. Со тоа луѓето добиваат можност да ги задоволат своите потреби за припадност. Потребата за припадност на членовите на организацијата можат да ја задоволат само ако тие се поистоветат со својата организација. Поистоветувањето со организацијата е можно само ако таа има силна култура. (Jančićević N. 1997)



Слика 1. Влијание на организациската култура на ефикасноста и задоволството од работа на вработените

1.6. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И ЛИДЕРСТВО

Организацијата како социјален систем и сите нејзини продукти се одраз на системот од претпоставки, верувања и вредности на нејзините членови. Така, лидерството во организацијата претставува само една од манифестациите или артефакт на организациската култура. Наместо да се претпоставува дека лидерот работи на културата, се претпоставува дека лидерот работи во културата.

Основната идеја е дека лидерот не може да го наметне на своите следбеници своето видување на реалноста доколку претходно не е прифатен како лидер. Меѓутоа, за да биде прифатен како лидер, неговите пораки кои ги испраќа вербално, невербално и симболички треба да бидат културно прифатливи, односно треба да кореспондираат со постоечките културни претпоставки, верувања и вредности до кои се држат членовите на организацијата. Во тој случај, лидерот ја отсликува реалноста на начин на кој ја гледаат следбениците, само што тие немаат таква способност на артикулација и комуникација за да експлицитно ја изразат како лидерот.

Една од главните карактеристики на лидерството е креирањето на промени. Но, тие промени е потребно да бидат такви што следбениците ќе можат да ги разберат при нивното перципирање.

Емпириски истражувања за односот и влијанието на организациската култура и лидерот речиси нема, што е голем недостаток, од причина што самиот избор на стил на раководење на лидерот е зависен од еден контингентен фактор - организациската култура.

Лидерството во менаџментот најчесто се дефинира како „ процес преку кој поединецот влијае на групата, со цел да ги оствари заедничките цели “. (Northouse,2007) .Со други зборови, лидерот го користи своето влијание на следбениците – членови на организацијата, за да ги оствари релевантните цели на организацијата. Тој треба да креира визија за иднината на организацијата, која ќе ги содржи идеалните состојби кон кои ќе тежнеее. Лидерот по правило и инспирира, мотивира и ги води членовите на организацијата кон остварување на целите. Ефективен лидер мора да знае не само што е добро за организацијата и нејзините членови, туку и како тоа треба да се оствари.

При анализирањето на пристапите во истражувањето на лидерството, користени се критериуми или димензии, според кои се диференцираат различни стилови на лидерство, а тоа се: авторитаризам на лидерот, односно степен на партиципација на следбениците во одлучувањето; ориентација на луѓе или на задачи во решавање на организациските проблеми.

Авторитаризам

Демократичност

(Ниска партиципација
на следбениците)

(Висока партиципација
на следбениците)

Ориентација на луѓе и социјална структура	Авторитарен стил ориентиран на луѓе	Партиципати- вен стил ориентиран на луѓе
Ориентација на задачи и работна структура	Авторитарен стил ориентиран на задачи	Партиципати- вен стил ориентиран на задачи

Слика 2. Основни видови стилови на лидерство

Од друга страна, организациската култура содржи различни претпоставки за луѓето и нивните меѓусебни односи кои влијаат токму на партиципацијата на вработените и на изборот на пригодни средства за решавање проблеми и остварување на целите на организацијата.

Идејата е дека лидерот мора да го избере оној стил на водење на организацијата, кој одговара на претпоставките содржани во културата. Доколку не го направи тоа, лидерот нема да биде прифатен од страна на членовите на организацијата, неговите акции ќе бидат погрешно интерпретирани и нема да го имаат бараниот ефект, па тој ќе биде неуспешен.

Прегледот и анализата на класификацијата на типови организациски култури во литературата, покажува дека тие често се базираат на претпоставки, кои се однесуваат на распределба на моќта и на природата на организациските дејствија. Очигледно е дека овие претпоставки кореспондираат со критериумите на диференцирање на стиловите на лидерство.

Првата група на културни претпоставки кои се основа за диференцирање на типови на култура и кои можат да влијаат на изборот на стил на водење на организацијата, се поврзани со распределбата на моќ. Тоа е затоа што едно од најважните прашања кое секоја социјална група треба да го реши, е односот спрема моќта, нејзината распределба и рамноправноста на луѓето во одлучувањето.

Истражувањата во однос на организациската, па и националната култура, покажуваат дека тоа е еден од најважните критериуми за согледување на различни култури. Оваа претпоставка е препозната од страна на **Хофстед** (Hofstede,2000), како „ дистанца на моќ “ во неговото познато истражување за националните култури. На една страна се културите во кои преовладува претпоставката дека моќта треба да биде концентрирана на врвот на организацијата, односно дека само мал број членови треба да имаат моќ на одлучување, а дека останатите треба само да ги извршуваат задачите. Во такви култури се подразбира дека централизацијата и хиерархијата се пожелни и корисни за организацијата и тие се нарекуваат **авторитарни**.

На друга страна се културите, во кои преовладува претпоставката дека за организацијата е добро, моќта да биде што порамномерно дистрибуирана меѓу нејзините членови. Во тие култури се подразбира дека хиерархијата е лоша, а партиципацијата на членовите на организацијата е корисна и пожелна и таквите култури се викаат **егалитарни**. Важно е да се

напомене дека ни една од спротиставените претпоставки за распределба на моќта не е добра сама по себе или посупериорна од другата и дека тие едноставно не можат да се споредуваат.

Другата група на културни претпоставки, кои се релевантни за избор на стил на лидерство се однесуваат на природата на човековите активности. Тоа е затоа што едно од важните прашања кои секоја група мора да го реши, е прашањето на избор на соодветен облик на колективна акција. На една страна се културите во кои се вреднува техничката ефикасност, во кои целите се остваруваат преку работна, формална структура и задачи во кои е воспоставена стриктна поделба помеѓу сферата за работа и сферата за меѓучовечки односи, така што овие односи не се релевантни за остварување на целите и решавање на проблемите во организацијата. Овие културни претпоставки од страна на Хофстед се препознати како карактеристични за “култури со машки вредности” (*masculinity cultures*) или култури на “правење”. На друга страна се културите во кои социјалната структура, балансот и хармонијата во групата се вреднуваат повеќе од техничката ефикасност, во која сферите на работа и меѓучовечки односи не се одвоени, па целите на организацијата се остваруваат и проблемите се решаваат преку тие односи. Овие културни претпоставки се карактеристични за “култури со женски вредности” или култури “да се биде”. (Hofstede, 2000)

Класификацијата на типови на организациската култура во однос на двете опишани димензии е позната во литературата. Најмалку две класификации на културата ги користат двете опишани димензии: дистрибуција на моќта и природа на организациската акција, за да ги класифицираат организациските култури во одредени типови или врсти. Тоа се класификациите на Хенди (Handy, 1979) и на Тромпенар (Trompenaars, 1994). Според Хенди постојат четири типови на организациска култура:

- Култура на моќ, која е авторитарна и ориентирана кон лидерот
- Култура на улоги, која се фокусира на формална структура,

процедури и правила

- Култура на задачи, во која преовладува егалитаризам во распределба на моќта
- Култура на поддршка, ориентирана кон членовите на организацијата и нивните потреби.

Овие култури е бидат подетално обработени во понатамошниот текст, но односот помеѓу типовите на организациска култура и стиловите на лидерство кои тие ги имплицираат може да се видат на следната слика :

	Авторитаризам Ниска партиципација	Демократичност Висока партиципација
Ориентација на луѓе и социјална структура	Култура на моќ Авторитарен стил ориентиран на луѓе	Култура на поддршка Партиципативен стил ориентиран на луѓе
Ориентација на задачи и работна структура	Култура на улоги Авторитарен стил ориентиран на задачи	Култура на задачи Партиципативен стил ориентиран на задачи

Слика 3. Однос на типовите на организациска култура и стиловите на лидерство

Може да заклучиме дека лидерството и организациската култура ако ги разгледуваме поединечно се две, можеби најзастапени теми во истражувањето на организациското однесување. Сепак односот на овие два елементи на менаџментот е многу контроверзен. Прашањето дали културата го обликува лидерот или пак лидерот ја обликува културата е далеку од тоа да биде решено, заради тоа што одговорот на тоа прашање

зависи од перспективата на гледање, како на културата, така и на лидерството. (Kim S. Cameron, Robert E. Quinn , 2011)

1.7 ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА И ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Организациската клима има различни дефиниции во однос на различните правци односно пристапи во дефинирање.

Јоханесон (Johannesson, 1973) наведува два темелни правци во нејзиното дефинирање: објективистички и субјективистички. Истата таа поделба во основа ја задржале и останатите автори при нејзиното дефинирање.

Во однос на првиот правец, климата објективно постои како дел од организациската реалност и таа е организациски атрибут, кој егзистира независно од перцепциите на нејзините членови.

Наспроти овој пристап, според субјективистичкиот пристап, организациската клима се однесува на перцептивно и когнитивно структурирање на организациската состојба, заедно со нејзините членови. Во организацијата постои континуирана секвенца на настани, акции и процеси. Поединците - членови на организацијата ги запазуваат овие различни феномени и настојуваат да ги интерпретираат на начин на кој нивната непосредна околина би им станала поразбирлива. Тие образуваат лични когнитивни мапи, кои им овозможуваат индивидуално придавање на значење, на настаните од околината. Во процесот на интеракција со другите членови на организацијата, доаѓа до меѓусебна размена на овие доживувања и перцепции, при што личните когнитивни мапи се модифицираат и се дополнуваат. Во тој процес се формираат заеднички начини на перципирање и интерпретирање на организациските случувања, што е всушност суштина на дефинирањето на климата во однос на овој пристап.

Субјективистичкиот пристап при дефинирање и мерење на климата разбудил најголем интерес, а воедно, тој доминира и денес.

Концептот на организациска клима се заснова на перцепцијата и чувствата кои се создаваат кај секој поединец во организациската средина и кои се всушност генерирани од развојниот процес на културата.

Иако концептите на организациска култура и организациска клима се прилично различни еден од друг, подолг период доминирал одреден степен на конфузија. Со намера да се избегне секако можно мешање, **Денисон** (Denison,1996), предложил организациската култура да се однесува на длабинската структура на секоја организација, која е базирана на претпоставки, верувања и вредности одржувани од вработените, додека организациската клима, на оние елементи на внатрешната средина, кои се свесно перципирани од страна на секој поединец.

Уште подиректен пристап во однос на организациската клима е да се стави акцент на начинот на кој поединците ја перципираат, гледаат и чувствуваат организациската клима. (Armstrong,2009)

Значи, со постоењето на два различни концепти и идеи, врската меѓу културата и климата е очигледна, особено зошто климата во основа се воочува како перцепцијата на индивидуалците на квалитетот и карактеристиките на организациската култура.

Френч (French,1985), предложил културата да ја претставува актуелната состојба, додека климата да ги претставува перцепциите на индивидуалците, иако е доста тешко да се идентификуваат особините и карактеристиките на актуелната состојба, особено кога поединците својата перцепција ја претставуваат буквално многу поразлично од тоа што таа треба да биде.

Во основа, може да се каже дека организациската култура се занимава со макро визијата на организацискиот “животен стил”, познат како “начин на кој ги извршуваме работите овде”, додека организациската клима многу повеќе се занимава со микро сликата со која секој индивидуалец од вработените ја перципира организациската култура, како и начинот на кој секој вработен ја проценува организациската култура. Како таква, организациската клима станува особено важна за работодавците, зошто во основа, според начинот на кој чувствата и перцепциите што поединците ги

генерираат, зависи и нивното однесување и оформувањето на нивните ставови за работата и работната средина.

Што се однесува до пристапот поврзан со присуството на различни субкултури во рамки на една организација, **Сафолд** (Saffold, 1988), воочува дека, ако во една организација коегзистираат повеќе субкултури, детални истражувања за културата ќе овозможат поддршка за една, унитарна култура. Како што е предложено од страна на Армстронг, има смисла и дека при одржувањето на заеднички вредности, верувања и норми, во рамки на една организација, “надворешно ориентираните” култури, развиени во рамки на маркетинг секторите можат да бидат многу различни од оние “внатрешно фокусирани”, во рамки на производствениот оддел на истата организација. Во случај на климата феноменот е уште повеќе распространет и тоа е очигледно, зошто поединците ќе развијат различни идеи за организациската клима, иако се во ист оддел или ја имаат истата функција.

Не може да се каже која организациска култура е добра а која лоша, од причина што тоа што е добро за една организација не е неопходно добро за друга. Но, сигурно е дека, добра, вредна и цврста култура е онаа која продуцира ефективност.

Квалитетот пак, на организациската клима точно и строго зависи од нивото на праведност, конзистентност и интегритет што организациската култура ќе биде во можност да го инспирира и поттикне кај секој поединец. Поинаку од културата, всушност, индивидуалните перцепции нема да бидат веднаш и директно под влијание на нивото на ефикасност, ќе бидат поттикнати не само од организацијата, туку и од други аспекти, како праведност, еднаквост, конзистентност и интегритет.

Организациската клима, гледајќи од индивидуална перспектива, е предмет, што може да биде и позитивно и негативно вреднуван.

Кога се разгледува влијанието на културата и климата на однесувањето на вработените може да се каже дека е многу дискутабилно нивото на влијание. Јасно е дека и климата и културата, имаат големо значење за да се утврди на кој начин вработените ќе се однесуваат и ќе делуваат во рамките на една организација.

Сепак, може да се каже дека ефектите на организациската клима многу подиректно влијаат на секој поединец отколку што влијае културата и додека

климата е исклучиво различно перципирана од секој поединец, како субјективна перцепција, таа има подиректно и помоќно влијание врз однесувањето на поединецот, отколку што тоа го има организациската култура.

Под услов да може да се оцени, во околности во кои климата се смета за кохерентна и е во согласност со организациската култура, ќе биде можно да се каже дека влијанието на организациската култура врз однесувањето на поединците ќе биде исто со влијанието на организациската клима.

(French, 1985)

Бидејќи, од организациската клима е директно засегната и до одреден степен зависи организациската култура, организациите треба да посветат посебно внимание на мерење на организациската клима и со добивање на повратни информации да изнаоѓаат нови начини за промена и поддршка на организациската култура. (Longo, 2012)

1.8 ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Организациската култура претставува важен конструкт во организациската психологија, како и во самата пракса бидејќи им овозможува на вработените да се идентификуваат со организацијата, влијае на преданоста и овозможува полесно да се обликува однесувањето на вработените во организацијата.

Начести димензии наведени во литературата според Robbins

(Robbins, P.S., 1990) се :

- 1. Иницијатива на поединецот**
- 2. Толеранција на ризик**
- 3. Правец**
- 4. Интеграција**
- 5. Поддршка од менаџментот**

6. Контрола

7. Идентитет

8. Систем на наградување

9. Толеранција на конфликти

10. Начин на комуникација

Според (O'Rajli, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F., 1991) идентификувани се осум фактори кои одговараат на најчестите димензии кои се наведени во литературата, а кои се во врска со проучувањето на организациската култура. Тие фактори се :

- Иновативност
- Ориентираност на детали
- Ориентација на резултат
- Агресивност
- Поддршка (Кооперативност)
- Наградување (Праведност)
- Тимска ориентација
- Одлучност

Интеракцискиот пристап во проучувањето на организациското однесување дава основа за претпоставка дека изборот на одреден тип на организациска култура е условен од особините на личноста. "Индивидуите трагаат за ситуации кои се конгруентни со нивната личност" (Judge & Cable, 1997), што укажува на тоа дека кандидатите за работа ќе "бараат" организации, односно ќе ја изберат онаа организациска култура која одговара на нивните особини на личност.

Во понатамошните истражувања, Џаџ и Кејбл (Judge & Cable , 1997) се занимавале со испитување на особини на личноста со петфакторски модел како предиктор на осумте фактори на организациска култура добиени во рамки на истражувањата на О'Рајли и соработниците. Наодите од нивното истражување укажуваат на следните релации: Емоционалната стабилност

се покажала како негативен предиктор за факторите Иновативност и Одлучност; Екстраверзија се покажала како позитивен предиктор за факторите Агресивност, Ориентраност кон резултат и Тимска ориентација, додека се покажала како негативен предиктор за факторот Кооперативност; Отвореноста се покажала како позитивен предиктор за факторите Иновативност и Ориентираност на детали, додека е негативен предиктор за фактор Агресивност, Пријатноста е во позитивна релација со факторите Кооперативност и Тимска ориентација, додека негативен предиктор за факторите: Агресивност, Ориентираност кон резултат, Одлучност и Праведност, и на крај, димензијата Совесност се покажала како значаен предиктор за факторите Ориентираност на детали и резултат, додека е во негативна релација со факторите Иновативност и Тимска ориентација .

На организациската култура влијаат и други фактори :

- **Вредностите на основачот.** Еден менаџер кој има големо влијание врз организациската култура е основачот. Основачот на организацијата и неговите лични вредности и верувања имаат значително влијание врз вредностите, нормите и стандардите на однесување што се развиваат со тек на време во рамките на една организација. Основачот го поставува темелот за начинот на кој се развиваат културните вредности и норми бидејќи тие вработуваат други менаџери кои им помагаат при управувањето на нивните организации.

Логично е да се претпостави дека основачите избираат менаџери кои ја делат нивната визија за целите на организацијата и што таа треба да работи. Во секој случај, новите менаџери брзо учат од основачот и го имитираат неговиот стил а потоа ги пренесуваат неговите вредности и норми на другите вработени. Постепено, со тек на време, вредностите и нормите на основачот се вообичаени за организацијата.

- **Менаџерските постапки.** Начинот на кој организациската култура се оформува и го контролира однесувањето на вработените се огледува во начинот на кој менаџерите ги извршуваат своите четири главни функции:

- планирање
- организирање
- лидерство

-контрола

Во контекст на овие функции, разликуваме два типа менаџери: оние кои создаваат организациски вредности и норми и поттикнуваат креативно и иновативно однесување и оние кои поттикнуваат конзервативен и претпазлив приод од страна на нивните вработени.

- **Планирање.** Топ менаџерите во една организација со иновативна култура ги охрабруваат менаџерите на пониските нивоа да учествуваат во процесот на планирање и да развијат флексибилен пристап кон планирањето. Тие менаџери покажуваат волја да слушаат нови идеи и да преземаат ризици вклучувајќи го развојот на нови производи.

- **Организирање.** Вреднувајќи ја креативноста, менаџерите во иновативна култура создаваат органска структура, со неколку хиерархиски нивоа, со децентрализиран авторитет, за вработените да можат да соработуваат и да наоѓаат нови решенија за тековните проблеми.

- **Лидерство.** Во иновативна култура, менаџерите водат со пример, поттикнувајќи ги вработените да преземаат ризици и да експериментираат. Тие подржуваат без оглед на тоа дали вработените успеваат или не.

- **Контрола.** Постојат повеќе контролни системи што менаџерите можат да ги применат, за да влијаат и да го оформат однесувањето на вработените. Контролниот систем што тие го избираат да го применат, претставува одраз на изборот, за тоа како тие сакаат да ги мотивираат членовите на организацијата, а истовремено да бидат фокусирани и врз целите на организацијата.

- **Социјализација.** Со тек на време, членовите на организацијата учат еден од друг кои вредности се важни во една организација и нормите што одредуваат соодветно и несоодветно однесување. На крај, членовите на организацијата се однесуваат во согласност со организациските вредности и норми, често и без да сфатат дека така постапуваат. Организациската социјализација е процес со кој новодојдените ги учат вредностите и нормите на организацијата и се здобиваат со работното искуство неопходно за ефикасно извршување на работата. Како резултат на нивното искуство за социјализација, членовите на организацијата ги интернализираат вредностите и нормите на организацијата и се однесуваат во согласност со

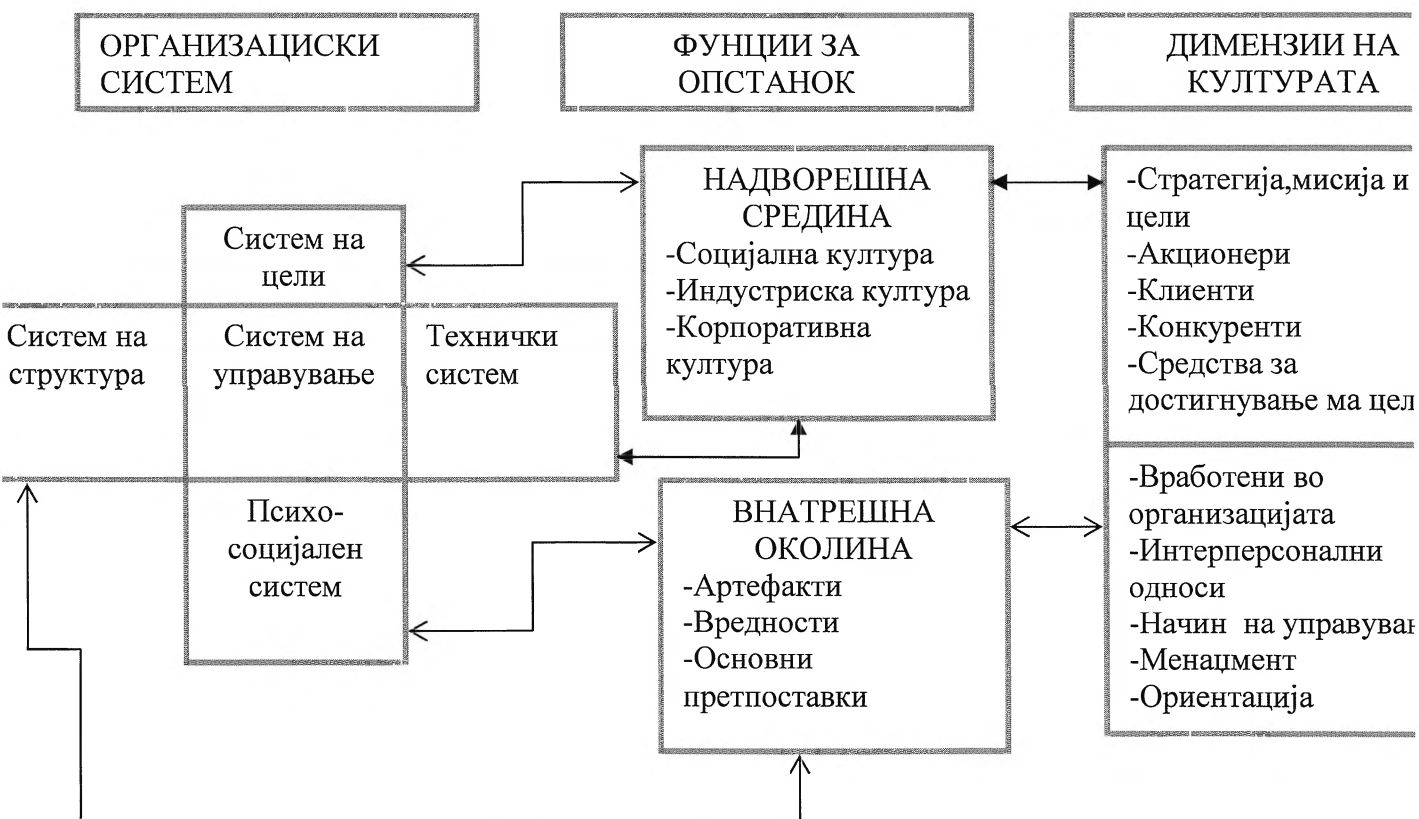
нив не само заради тоа што мислат дека мораат, туку и заради тоа што мислат дека овие вредности и норми го опишуваат вистинскиот и исправен начин на однесување.

- **Церемонии и други настани.** Друг начин со кој може да се влијае на организациската култура се разни церемонии, обреди и формални настани кои вреднуваат важни случки за организацијата како целина, така и за вработените. Меѓу почестите обреди кои организациите ги применуваат за пренесување на културните норми и вредности на нивните членови се обредите за премин, интеграција и забрзување.

Мартинс, организацијата ја дефинира како комплексна социјална целина во која се одвиваат индивидуални и групни активности.

Така што, на организациската култура влијаат однесувањето на вработените, добавувачите и клиентите како што влијае и односот со заедницата. Културата има влијание како на внатрешната така и на надворешната средина, но за возврат таа е под влијание и на двете средини.

(Martins, 1989)



Слика 4. Модел на организациска култура
(Martins, 1989)

1.9 ЕЛЕМЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Постојат повеќе начини да се класифицира организациската култура. За најдобро разбирање на организациската култура според Brown A. важни се следните елементи :

- Содржина (Когнитивни и симболички елементи)
- Социјален карактер
- Ефекти
- Начин на настанување

Според содржината наједноставна и најчеста е поделбата на когнитивна и симболичка компонента на организациска култура.

Во **когнитивните елементи** на култура спаѓаат: верувања, вредности, очекувања, претпоставки, етика, чувства, значење, неформални правила, начин на размислување, поглед на свет.

Симболички елементи на културата се: јазик, жаргон, разговор, митови, легенди, херои, ритуали, физички изглед итн. Колку когнитивните елементи се наоѓаат во главата на луѓето и не можат директно да се откријат, толку симболите се видливи во секојдневниот живот во организацијата.

1.9.1 КОГНИТИВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Основни когнитивни елементи на организациската култура се: претпоставки, вредности, верувања и норми на однесување. Припадниците на една култура придаваат исто значење на надворешните стимулатори и го разбираат светот околу себе на ист начин, затоа што делат заеднички претпоставки, вредности и верувања за тој свет.

- **Базични претпоставки**

Базичните претпоставки се најдлабока компонентата на когнитивната содржина на културата и пред се имаат дескриптивна функција. Тие ги систематизираат и генерализираат основните човечки сознанија и човечките искуства за тоа како светот околу нив функционира и каква е природата на нештата кои ги опкружуваат. Таа функција, делумно ја вршат и верувањата. Меѓутоа во споредба со верувањата, претпоставките се многу подлабоки, а знаењето и искуството кое го систематизираат е многу општо и од апстрактен карактер, па има и поголемо значење и поголемо влијание на мислењето и однесувањето на луѓето. Базичните претпоставки се со долготрајното животно искуство потиснати во потсвеста. Од причина што луѓето не се свесни дека претпоставките се тие што ги водат во разбирањето на светот што ги опкружува, тоа дејство на претпоставките е уште позначајно и интензивно. Потсвесниот карактер на базичните претпоставки го прави тоа, така што е многу тешко да се откријат и менуваат. Базичните претпоставки имаат силно влијание на перцепцијата и мислењето на луѓето. Тие имаат моќ на самопотврдување. Од позитивистичкото правило “Верувам во она што гледам“, однесувањето на луѓето подобро се објаснува со правилото “Гледам во она во што верувам“.

- **Верувања**

Кога со тек на време одредена вредност во пракса на функционирањето на организациите се покаже како успешна, таа се потиснува во потсвеста и се трансформира во верување. Тоа што на почеток било ефикасно решение за еден случај, потоа станува состојба кон која треба да се тежнее и правило како треба да се реагира во сите слични случаи, па станува реална

состојба. Со други зборови, “ ТРЕБА “ станува “ Е “. Верувањето е онаа когнитивна компонента на организациската култура која кажува како светот функционира и кои причинско-последични врски постојат помеѓу работите и појавите во реалниот свет. Овие верувања се во најголем дел од потсвесен карактер што значи дека луѓето ги користат по автоматизам. На тој начин тие значајно ги намалуваат времето и енергијата кои се потребни за разбирање на светот кој ги опкружува.

- Вредности

Вредности и верувања се основни елементи кои имаат прескриптивна функција во содржината на организациската култура. Тие им кажуваат на луѓето кон што треба да тежнеат и како треба да се однесуваат. Вредности се оној дел од интерпретивната шема кој кажува како треба да се однесува и кон која состојба треба да се тежнее. Дефиницијата за вредност кажува дека тоа се “постојани“ верувања дека одреден начин на однесување или одредена целна состојба е персонално или друштвено пожелно од спротивен начин на однесување или целна состојба. Вредностите претставуваат одредена врста идеал, кон кој поединецот, организацијата или друштвото треба да тежнее и кој треба да го насочува целокупното нивно однесување и сите нивни акции. Тоа не значи дека секоја поединечна постапка или одлука ќе биде во склад со културните вредности, но значи дека вработените ќе имаат тенденција да ги бираат оние одлуки и постапки кои ќе ги водат кон пожелната состојба дефинирана со културните вредности. Поврзани со вредностите се и ставовите.

- Ставови

Ставовите претставуваат релативно стабилен систем на верувања за некој објект или ситуација која го наведува поединецот спрема тој објект или во таа ситуација да се однесува на одреден начин. Постапките и одлуките на вработените не мора секогаш да бидат во склад со нивните ставови, бидејќи на тие постапки и одлуки влијаат и други важни фактори.

- Норми на однесување

Покрај верувањата и вредностите во прескриптивните компоненти на организациската култура овде спаѓаат и норми на однесување. Во секоја група или организација се развиваат одредени правила на однесување во стандардизирани ситуации. Дали на колегите на работа ќе се обраќаме по име или презиме, дали кај директорот може да отидеме кога сакаме или треба да се најавиме, дали приправниците ќе купуваат појадок за сите во канцеларија или секој ќе го прави тоа за себе.

1.9.2 СИМБОЛИЧКИ ЕЛЕМЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Симболите претставуваат се она во организацијата што има некое значење за сите членови. Симболите се сите материјални и нематеријални објекти и појави кои настанале како продукт на заеднички претпоставки, вредности и верувања на членовите во организацијата. Ако и така ги разбираме симболите, може слободно да се каже дека речиси се во организацијата е симбол на нејзината култура. Се што се случува во претпријатието е практично одраз на неговата организациска култура и дава печат на претпоставките, вредностите и верувањата кои ги делат раководството и вработените во него. Се што се случува во претпријатитето носи некое значење кое ја сочинува содржината на организациската култура на тоа претпријатие.

- Семантички симболи

Јазикот претставува секако најзначаен симбол на културата во која се развива. Неговото значење доаѓа од фактот дека тој не претставува само производ на културата, туку и дека активно влијае на културата обликувајќи ја. Јазикот го изразува знаењето и искуството на припадниците на културата. Во него се содржани значењата кои ја сочинуваат културната содржина. Заради тоа во секоја култура се развива специфичен јазик. Нациите развиваат своја национална култура изразувајќи ги своите претпоставки, вредности и верувања преку национален јазик. И во

организациите се развива јазик со кој членовите на таа организација ги изразуваат оние знаења и верувања до кои дошле со заедничко искуство односно со живот и работа во организацијата.

- Материјални симболи

Материјалните симболи се највидлив дел од организациската култура. Тие ги опфаќаат сите оние материјални објекти, кои освен одредени употребни вредности и својата природна цел, имаат за цел да изразат одредени верувања и вредности кои членовите на организацијата ги делат или барем сакаат да ги уверат другите дека ги делат. Како и останатите врсти симболи и материјалните симболи манифестираат одредени верувања, претпоставки и вредности и ги пренесуваат на сите членови на организацијата, но и на надворешните посматрачи. Креирајќи амбиент, материјалните симболи можат многу силно да влијаат на однесувањето на членовите на организацијата. Ако секојдневно се движат опкружени со материјални објекти кои конзистентно и отворено носат одредена порака, вработените на крај мора да ја прифатат како своја. Еден од симболите на отвореност кон студентите и кој служи на нивните интереси на американските универзитети, се отворените врати на професорите за време на прием на студентите, така што секој може да влезе и да поразговара со нив кога сака. Со работа во такви услови, професорите постепено ја прифаќаат основната порака на така уредениот простор – тие се тука за студентите а не обратно.

Материјалните симболи се многубројни и разноврсни. Се што гледаме во претпријатието може да носи некое значење и да ја одразува културата на тоа претпријатие. Но како најчести материјални симболи се спомнуваат: надворешниот изглед на зградата, внатрешниот простор и мебел, начин на облекување, логотип.



Слика 5. Елементи на организациската култура

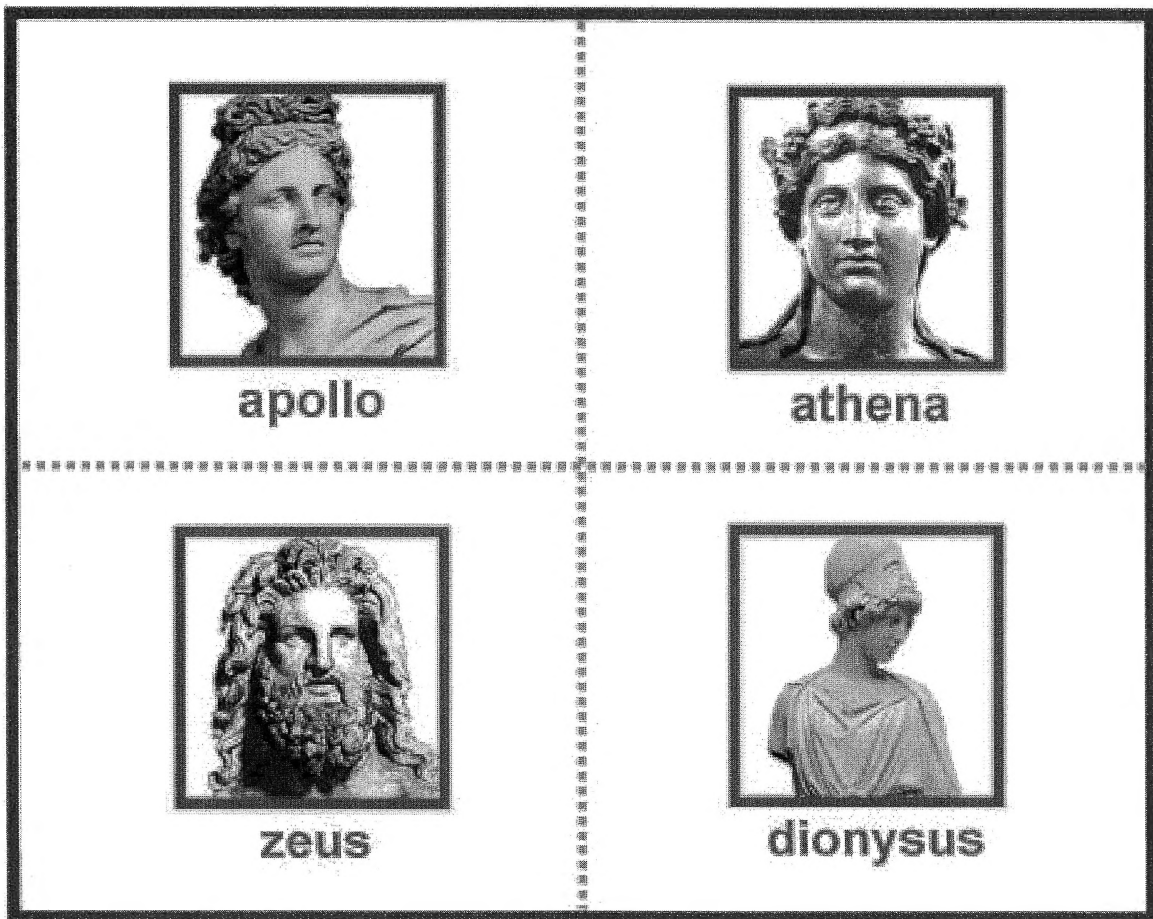
1.10 ОСНОВНИ ВИДОВИ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Типологијата на организациската култура е еден од начините за нејзино побрзо запознавање и полесно разбирање. Класифицирањето на организациските култури во однос на нивните карактеристики или содржина има за цел создавање релативно мал број основни типови. Класифицирањето се врши така што од низа конкретни, реални организациски култури, се извлекуваат оние карактеристики кои се повторуваат од случај до случај. Потоа тие карактеристики се воопштуваат и се генерализираат да се добие еден општ модел или тип на организациска култура.

Една од најпознатите класификации на организациска култура која најчесто се користи во основа ја дал **Harison**, а потоа ја модифицирал и ја завршил **Handy** и според неа постојат четири основни типови на култура:

- Култура на моќта
- култура на улоги
- култура на задачи
- култура на поддршка (*Charles Handy , 1996*)

Handy на секоја од нив и доделил соодветен симбол и грчко божество кои со своите особини најдобро ги отсликуваат карактеристиките на секој поединечен тип култура.



Слика 6. Симболично претставување на основните видови организациски култури според *Charles Handy*

Културата на моќ може да се претстави како мрежа од пајак, со центар околу кој е сплетена цела култура. Оваа култура го симболизира Зевс, врховен и семоќен бог во грчката митологија. Основна карактеристика на културата на моќ е нејзината ориентација кон лидерот. Културата на моќ е базирана на претпоставката дека организацијата е средство за остварување

на целите во рацете на лидерот. За културата на моќ всушност организацијата е семејство, а на чело на семејството се наоѓа сенајниот и семоќен татко (Зевс), кој се грижи за нејзините членови, а тие за возврат без приговори слушаат. Во најлош случај оваа култура претставува диктатура и владеење на лидерот засновано на страв. Изворот на моќта на лидерот е контрола на ресурсите (пари, информации или нешто трето). Меѓутоа, многу често изворот на моќ е само неговата харизма. Оваа култура не е бирократска и не постојат формални правила и процедури. Наместо тоа се е засновано на личен надзор од лидерот, така што ефикасноста на контролата во голема мера зависи од неговата компетентност и познавање на работата. Изборот на вистинските луѓе е многу важен во овој тип култура. Комуницирањето е многу интензивно и неформално.

Политичките процеси и борбата за моќ е многу јака, членовите се борат да се приближат до лидерот, да го привлечат неговото внимание и врз основа на тоа да стекнат подобра позиција во организацијата. Најголема предност на културата на моќ е брзината на реагирање. Бидејќи во оваа култура се зависи од лидерот, обезбедено е брзо реагирање и прилагодување на промените во опкружувањето. Организациите со култура на моќ, посебно оние кои се релативно мали, припаѓаат во најфлескибилните организации. Главен недостаток е што оваа култура е многу ризична - практично се зависи само од еден човек и неговите способности. Не постои механизам кој би ги елиминирал или барем би ја ублажил можноста за погрешна проценка на лидерот, имајќи во предвид дека одлуките ги донесува самостојно. Како проблем се јавува и големината на организацијата. Кога организацијата ќе порасне преку одредени размери, лидерот веќе не е во состојба ефикасно и самостојно да ја контролира. Неговите механизми на личен надзор и контрола стануваат недоволни, па не постојат правила и процедури кои тој недостаток би го надоместиле.

Културата на моќ е погодна за релативно мали и млади организации, во кои не доминира високообразовен кадар, во турбулентни индустрии на кои им е потребно брзо реагирање.

Култура на улоги е права бирократска култура. Во оваа култура доминираат правила и процедури. Она што е во културата на моќ лидерот и неговата личност, во културата на улоги се формалните правила и стандарди. Се оди кон тоа секој процес, секое однесување и сите односи во организацијата да се стандардизирани и формализирани. Символ на оваа култура е грчкиот храм и богот Аполон (бог на разумот). Во културата на улоги се заснова на логика, разум и рационалност. Името на оваа култура сугерира дека основни елементи на организацијата се имперсонално поставени улоги, а не поединци како личности. Моќта во оваа култура се стекнува врз основа на хиерархиска позиција и делумно, врз основа на експертско знаење. Културата на улоги најмногу им одговара на луѓето што бараат сигурност на работа, сакаат предвидливост и избегнуваат промени и ризик. Културата на улоги најчесто може да се најде во големите бирократизирани претпријатија и други организации (најчесто јавни служби).

Може да се каже дека културата на улоги имплицира бирократска организациска структура. Нејзината основна предност е сигурност и ефикасност, додека недостаток е неспособност за прилагодување, ригидност, недостаток на иницијатива и претприемништво. Таа ги одбива динамичните, претприемници кои затоа и ги напуштаат ваквите организации.

Култура на задачи е таков систем на вредности и верувања во кој на највисок пиедестал во организацијата се става успехот и постигнувањата. Затоа оваа култура и ја викаат култура на постигнувања. Нејзиниот симбол е решетка, додека Атина како божица со своите особини најмногу одговара на описот на оваа култура. Културата на задачи почива на претпоставката дека организацијата постои за да решава задачи. Се е ориентирано кон работата, која треба да се заврши и кон тоа е се подредено. Луѓето не се ценат по хиерархиската позиција, туку по нивната способност да допринесат во извршување на задачите. Моќта се изведува од компетентноста и делумно од харизмата. Културата на задачи најмногу им одговара на луѓето кои се мотивирани со постигнување, односно со работа, пред материјалните награди. Во културата на задачи се ценат вредности како што се: самостојност на поединците, флексибилност и прилагодливост. Овој вид култура е најпогоден за релативно мали, специјализирани организации, како

што се: консултатнтски агенции, адвокатски канцеларии, пропагандни агенции и слично. Културата на задачи најчесто имплицира тимска или проектна организациска структура. Нејзините основни предности произлегуваат од нејзината ориентација на успех и резултат, флексибилност, иницијативност, креативност и претприемништво. Основен недостаток е во нејзината претерана зависност од луѓе и нивниот квалитет. Оваа култура не дозволува големината на организацијата да се зголемува во недоглед. Често културата на задачи стимулира и подржува површност во извршување на задачите, со оглед на тоа што нема време за развој на експертиза кај вработените.

Култура на поддршка е тип на култура која многу ретко може да се најде во претпријатијата. Дионис, грчки бог на уживањето, виното и задоволството е симбол на оваа култура. Оваа култура почива на претпоставката дека организацијата постои за да им овозможи на нејзините членови да ги остварат своите индивидуални цели и интереси. Фокусот е на поединецот и на неговите интереси, додека целите на организацијата како целина се занемарени. Тоа е и причина зошто е тешко да се претпостави дека некое претпријатие може да опстане при ваква култура. Моќта во културата на поддршка е многу широко дистрибуирана, па во споредба со сите спомнати типови култури, културата на поддршка во најголема мера е “демократска“. Многу се цени индивидуалната слобода и се дава голем отпор на секој обид со организациски правила таа слобода да се загрози. Затоа организациите со ваква култура се во постојана опасност од распаѓање. До распаѓање доаѓа оној момент кога членовите на организациите ќе проценат дека за нивните интереси е подобро да настапуваат индивидуално. Најчесто овој тип култура може да се сретне на факултетите и во истражувачките институции.

Со тек на време се издефинирале и две типични организациски култури :

јапонска, америчка и модифициран тип како трета категорија. **Проф. Vilijam Ouci** третата категорија ја нарекол тип 3 и по негово мислење е применлива за сите претпријатија. Праксата во развиените земји го потврдува неговото

мислење. Водечките американски компании ја прифатиле културата од тип 3 (*Hewlett Pacard IBM, Procter and Gamble*). Исто така се повеќе компании во Западна Европа интензивно и со успех работат на воведување на овој пристап на управување со кадрите.

Според ***Dzeferi Sonenfeld*** постојат четири типа организациска култура:

- **Организации со култура на безбол тим**

Ги привлекува претприемачите, иноваторите, оние кои се спремни за акција и за превземање ризик. Вработените овде се платени во склад со своите резултати. Тие се однесуваат како “слободни агенти“ бидејќи поседуваат вештини кои високо се вреднуваат. Културата на безбол тим е карактеристична за рекламни агенции, консултантски фирми, инвестициони банки, правни фирми, односно организации кои работат во ризични и брзо променливи услови на работа.

- **Клупска култура**

Оваа култура ги вреднува годините и искуството. Организациите со оваа култура ги наградуваат старешините и обезбедуваат стабилно, сигурно вработување. Овде се наградува лојалноста, обврзувањето со целите на организацијата и ускладеност со останатите членови. Напредувањето хиерархиски е многу споро. Оваа култура ја имаат повеќе од комерцијалните банки, владини агенции, војска итн.

- **Академска култура**

Организации со оваа култура вработуваат личности со соодветни вештини уште многу млади, често и директно од факултет. Меѓутоа, тие инсистираат на обуки за вработените така што ќе станат експерти во посебни области. Академската култура го нагласува континуитетот во работата, функционалната експертиза и институционализацијата на мудроста. Академската култура постои на универзитетите, болниците и големите компании (*Coca Cola, IBM, “Proctor&Gamble”*).

- **Култура на тврдења**

Оваа култура е преокупирана со опстанокот и промените во неа се чести. Овие организации ветуваат малку во смисла на безбедност за работата. Оваа култура нема да одговара на оние кои бараат чувство за припадност, можност за професионален раст и сигурни приходи во иднина. Но во овие организации постојат големи можности за личности кои се со специјализирани вештини потребни во моментот на промена. Култура на тврдења имаат некои организации кои претходно имале некои од претходно наведените култури. Оваа култура е карактеристична за нафтени компании, издавачи, големи снабдувачи и текстилни фирми.

Според **Scholz**, поделбата на организациската култура се врши во однос на три димензии, по кои можат да се дефинираат голем број различни типови на култури.

- **Првата димензија** се однесува на наклонетоста на организацијата кон континуитет или кон промена :

- Стабилна култура
- Реактивна култура
- Антиципирачка култура
- Истражувачка култура
- Креативна култура

- **Втората димензија** се однесува на внатрешната состојба во организацијата, начинот на одлучување и решавање проблеми:

- Производна култура
- Бирократска култура
- Професионална култура

- **Третата димензија** се однесува на односите на организацијата со околината, начинот на решавање на проблемите и типот на луѓе кои доминираат во организацијата.

- Култура на цврсти и храбри луѓе
- Култура “многу работа-многу забава“
- Култура “обложи се на својата организација“
- Процесна култура

1.11 ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И СУПКУЛТУРИ

Организацијата има доминантна култура и субкултури.

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

Супкултурите претставуваат специфичен систем на претпоставки, вредности, верувања, норми и симболи кои ги дели една мала група на вработени во организацијата.

Доминантна култура е некоја врста на “заеднички именител” за сите супкултури во организацијата. Субкултурите во претпријатијата може да се издиференцираат по три основни димензии или правци: хоризонтално, вертикално и дијагонално. (Janićjević N. , 1997)

По вертикална линија можат да се издиференцираат супкултурите на менаџерот и работникот или субкултурите на топ менаџментот и ниските организациони делови. Не е редок случај вредностите и верувањата на раководството на претпријатието значајно да се разликуваат од вредностите и верувањата на останатите вработени. Кон тоа допринесува не само разликата во образованието, општествениот статус или животниот стандард помеѓу менаџерот и работникот, туку и различните проблеми со кои се среќаваат во секојдневната работа, како и различните перспективи во самата перцепција на работата во претпријатието.

Супкултурите на работникот и менаџерот можат да бидат извор на конфликти помеѓу нив. Кога на пример, ќе дојде до конфликт помеѓу работникот и раководителот околу платата, на површина избиваат различните вредности и верувања, па недоразбирањето на таа основа уште повеќе го заострува конфликтот и го отежнува неговото решавање.

Вториот критериум во диференцирањето на субкултурите е припадноста на работни функции. Тоа е хоризонтален правец на диференцирање на субкултурите кој често се поклопува со диференцирање на професионалните супкултури. Поделбата на трудот и специјализацијата доведоа до диференцирање на работните функции, како што се: производство, комерција, финансии и сметководство, истражување и развој итн. Овие работни функции имаат различни цели, различна технологија за

работа, различен профил и ниво на образование на вработените, различна улога во претпријатието, различна перспектива за работењето на претпријатието, па и различни проблеми. Врз основа на наведените разлики се формираат и различни субкултури во работните функции. Така на пример, многу често во претпријатијата може да се најде на производна, комерцијална и истражувачка субкултура. Во производната субкултура доминираат вредностите: стабилност, специјализација и формализација. Во комерцијалната субкултура изразени се вредностите: флексибилност и брзо реагирање, профитна ориентација и краткорочна перспектива. Во истражувачко-развојната субкултура нагласени се вредностите: технички перфекционизам, технолошки прогрес, долгорочна перспектива. Разликите помеѓу овие субкултури претставуваат силен извор на проблеми во областа на координација во претпријатието. Некогаш разликите помеѓу субкултурите во работните функции се толку изразени па изгледа дека припадниците на овие субкултури зборуваат сосема различен јазик и дека воопшто не се разбираат. Кога на тоа се додаде и дека секоја работна функција настојува да ја оствари својата парцијална цел и да ги оптимизира своите парцијални резултати, некогаш и на штета на целите и резултатите на претпријатието како целина, тогаш може да се сфати колку е тешка задачата да се контролира и координира работењето на цело претпријатие.

Третиот правец на диференцирање на субкултурите е дијагоналниот. Субкултурите се диференцираат во однос на различни критериуми: во однос на професијата и образованието, социјалното потекло и статус, национална припадност, специјални интересирања или хоби итн. Субкултурите во претпријатието многу често се развиваат врз основа на професионална припадност и образование кои конкретната професија ги претставува. Најчесто тие разлики се јавуваат помеѓу субкултурите на економисти и субкултурите на инженери. Овие две групи на вработени пројавуваат сосема различни вредности и верувања, што е последица на нивното образование и природата на работата која ја извршуваат. Инженерите се главно производно ориентирани и често го прескокнуваат фактот дека претпријатието постои за да прави профит, а не за да произведува одреден производ. Економистите се ориентирани на профит, иако понекогаш го занемаруваат фактот дека тој профит може да се оствари само ако

претпријатието има технологија и производ/услуга. Субкултурите на економистите и инженерите неретко се поклопуваат со субкултурите на работните функции и тоа со комерцијална и производна или субкултура на истражување и развој.

Покрај спомнатите постои и цела низа начини да се издеференцираат субкултурите во претпријатието.

Можно е да се направи разлика во системот на вредности и верувања на старите и младите вработени. Разлика има и помеѓу вредностите и верувањата на работниците кои живеат на село, кои меѓу останатото вршат и земјоделско производство и работниците кои живеат во град и единствен извор на приход е нивната плата.

Субкултурите можат да се разликуваат и врз основа на нивниот однос спрема доминантната култура во претпријатието, па разликуваме: поддржувачка, ортогонална и контракултура.

Поддржувачката субкултурата ги содржи сите вредности и верувања на доминантната култура, но оние силните, едноставни и чисти. Припадниците на оваа субкултура го претставуваат она што обично се вика “тврдо јадро” во организацијата. Тие обично ја превземаат улогата на заштитници на традиционалните вредности на организациската култура и се ангажираат да не дојде до нивна ерозија под налет на промени и доаѓање на нови членови.

Ортогоналната субкултура содржи вредности и верувања кои се независни од оние кои се содржат во доминантната култура. Припадниците на оваа субкултура ги прифаќаат вредностите и верувањата кои произлегуваат од нивните специфични интереси и кои немаат допир со доминантната култура. Дијагоналните субкултури се најчесто и ортогонални. Во нив се развиваат вредности и верувања кои регулираат некои додатни активности на припадниците на овие субкултури.

Конечно, **контракултура** претставува субкултура која содржи потполно спротивни вредности, верувања и норми од оние кои се содржани во доминантната култура. Припадниците на оваа култура се сметаат за “отпадници” од страна на владеачката култура и често се групираат во одредени енклави во организацијата. Припадниците на оваа субкултура најчесто се носители на промени во доминантната организациска култура.

Процесот на промени на организационата култура се одвива на начин кој подразбира прво да се појави контракултура, како субкултура, па потоа таа да стане доминантна култура. Затоа присуството на контракултура е драгоцено во претпријатијата кои се наоѓаат во криза. Со оглед на тоа што во кризна ситуација за претпријатието да се ревитализира најмногу е потребно меѓу другото и да се смени и организациската култура тоа е многу полесно ако во претпријатието постои контракултура. Присуството на контракултура гарантира дека алтернативниот систем на вредности и верувања постои, па треба само да се рашири низ целата организација. Промените на културата тогаш се многу полесни за разлика од ситуација кога алтернативниот вредносен систем го нема и кога треба да се развива.

1.12 ОДРЖУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Три фактори имаат особена важност во одржувањето на културата во организацијата :

- Селекцијата при вработувањето
- Високото раководство
- Социјализација

Селекција.

Целта при постапката на селекција е да се идентификуваат и вработат поединци кои имаат знаење, вештини и способности за успешно извршување на работата во организацијата. На селекцијата дополнително влијае и мислењето колку добро кандидатот ќе се вклопи во организацијата, па се настојува да се вработуваат поединци чии вредности во основа одговараат на вредностите во организацијата или барем на дел од нејзините вредности.

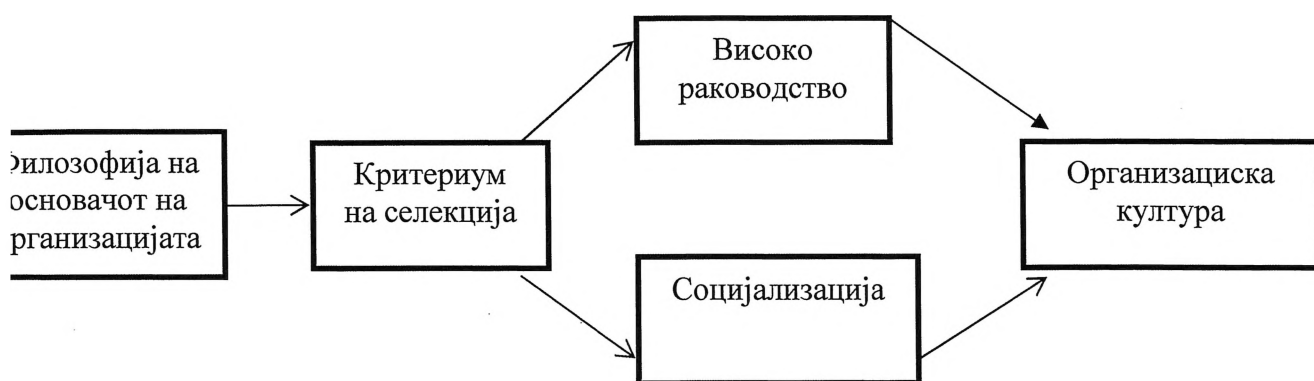
Високо раководство.

Високото раководство со своите зборови и однесување поставува норми кои се филтрираат во надолна насока преку организацијата, кои одредуваат дали превземањето ризик е пожелно, колку слобода треба менаџерите да им дадат на вработените, како треба да се облекуваат, кои дејствија се потребни за да се добие зголемување на платата, унапредување, други награди и сл.

Социјализација.

Социјализација е процес кој ги прилагодува вработените на културата во организацијата, а се состои од три фази:

- а) Фаза на предвлез - фаза на учење во процесот на социјализација која се одвива пред вработениот да пристапи на организацијата;
- б) Фаза на средба - фаза во процесот на социјализација кога новиот вработен ја открива реалната слика за организацијата и се соочува со можноста за спротиставеност помеѓу очекувањата и реалноста.
- в) Фаза на преобразба - фаза во процесот на социјализација во кој новиот вработен се менува и се прилагодува на својата работа, на својата работна група и организација.



Слика 7. Фактори за одржување на организациска култура

1.13 РЕЛЕВАНТНИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА

Со оглед на малиот број истражувања на организациската култура, со исклучок на два труда во кои е применет инструментот на Денисон може да се заклучи дека не може да се наведат бројни релевантни податоци во рамки на нашата држава. Но, во светот постојат многубројни истражувања на оваа тема, во рамки на различни организации, така што може да се направи компарација за нивото на организациска култура во однос на различни карактеристики кои се испитувани и тие да се искористат во препознавање и унапредување на нивото на организациската култура кај други организации.

Во едно истражување кај нас, истражувани се разликите во однос на организациската култура, помеѓу организации од трговска и производна дејност. Со добиените резултати, во целост е потврдена претпоставката дека карактеристиките на организациската култура се поповолни во организациите од трговска, отколку од производна дејност, потврдувајќи и дека вработените во трговски организации имаат поголемо учество и поголема конзистентност во работата, како и поголема адаптивност и појасна мисија на организацијата.

Во едно друго истражување во наши услови, биле истражувани разликите во однос на организациската култура во училишни организации од основно и средно образование. Добиените резултати покажуваат дека не се најдени разлики во однос на организациската култура, помеѓу вработени во училишни организации од основно и средно образование. Од добиените резултати може да се заклучи дека статистички значајна разлика постои само во однос на карактеристиката учество на вработените, а статистички незначајна разлика во однос на останатите три карактеристики (димензии) на организациска култура, конзистентност во работата, адаптивност на организацијата и мисија на организацијата, за кои е добиена тенденција на произразено присуство во училишните организации од основно образование.

Денисон (1995), спровел истражување во Русија, со претпоставка дека неговиот модел ќе биде применлив и таму, т.е. четирите карактеристики од неговиот модел ќе може да се поврзат со ефикасноста на организациите и во таа земја. Примерок во ова истражување се сите странски фирми кои работат во Русија со мајка фирма со седиште во Канада, Германија, Финска, Франција или САД. Вкупно биле вклучени 789 фирми од кои 186 не биле исконтактирани поради неточни информации, па само 478 ги исполниле критериумите да имаат барем 15 вработени во Русија. Резултатите покажале дека учеството на вработените, адаптивбилноста, конзистентноста и мисијата се во корелација со организациската ефективност. Во контекст на организациите во Русија, учеството и адаптивбилноста се најсилните предиктори на целокупната перформанса како и профитабилноста и развој на производот. Мисијата е најсилен предиктор на удел во пазарот, раст на продажбата, задоволството на вработените.

Овие резултати се во контраст со резултатите од САД каде критериумите како што се задоволството на вработените, квалитетот и вкупните перформанси се предиктори на учеството и конзистентноста, слично и уделот во пазарот, растот на продажбата и профитабилноста се предиктори на мисијата и адаптивбилноста.

Може да се согледа дека во различни држави се појавуваат различни резултати при истражувањата т.е. различни предиктори имплицираат различни карактеристики. Овде може да се потенцира и дефиницијата за организациска култура на **Хофстед** која кажува дека таа е “ колективно програмирање на умот, по што една категорија на луѓе се разликува од друга“. (Hofstede, 1980)

Робинс (2012), своето истражување го прави во 8 канцеларии на компанија MEEDC во Машад, Иран, на примерок од 200 испитаници, со цел да се развие до повисок степен перцепцијата и разбирањето на организациската култура во организацијата. Целта на неговото истражување била да се испита организациската култура базирана на годините на работно искуство и добиената едукација. Неговата теорија ја испитувал врз основа на следните карактеристики:

1. Иновации
2. Преземање ризик
3. Лидерство
4. Интеграција
5. Менаџмент на поддршка
6. Контрола
7. Идентитет
8. Систем на награди
9. Компромис при конфликти
10. Комуникациски модели

Организациската култура и субкултурите во различните слоеви во компанијата се идентификувале со одговарање на следните истражувачки прашања:

- Кое е нивото на ризик во организацијата?
- Колку менаџерите ги подржуваат вработените?
- Колкав интегритет постои во организацијата?
- Дали постои можност за иновација?
- Колкаво е чувството на идентитет?
- Каков е системот на наградување?
- Каков модел на комуникација постои?
- Дали има значајна разлика во менаџерската перцепција на различните типови на култура?
- Дали има значајна разлика меѓу перцепцијата на вработените на организациската култура врз основа на нивното работно искуство?
- Дали има компромис после конфликт во организацијата?

Резултатите покажале дека сите компоненти на истражувањето биле негативни или делумно негативни. Најнизок скор од 1,45 била добиена кај контролата, а највисока оценка кај иновациите и преземање ризик.

Како резултат на тоа доминантната организациска култура била оценета како “силна негативна култура“ во организацијата, па за зголемување на продуктивноста во организацијата мора да се менува

правилно организациската култура, т.е. да се имплементираат соодветни мерки за нејзино унапредување и развивање. (Robbins,2012)

2 МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2.1 ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Проблем на истражувањето претставува прашањето дали вработените во приватен сектор и вработените со високо образование **перципираат** повисоко ниво на организациска култура и на изразеност на нејзините индикатори – учество на вработените, конзистантност, мисија и прилагоденост, во однос на вработените во државен сектор и вработените со средно образование. Се претпоставува дека вработените во приватен сектор и со високо образование перципираат повисоко ниво на организациска култура, во споредба со вработените во државен сектор и средно образование заради различните услови во кои работат, начинот на перципирање на самата работа, степенот на прилагоденост на работното место, учеството на самите вработени и слично.

2.2 ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со ова истражување треба да се утврдат карактеристиките на организациската култура во приватен и државен сектор врз основа на перцепциите на вработените со завршено високо и средно образование.

2.3 ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цел на ова истражување е да се увидат разликите на организациската култура во приватен и државен сектор врз основа на перцепциите на вработените со завршено високо и средно образование. Реализацијата на оваа цел придонесува да се сврти вниманието на феноменот на

организациска култура во двата сектора и доколку се појават разлики истите во иднина да се надминат.

2.4 ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со претходно поставената цел, т.е. пополнувањето на скалата за организациска култура, истражувањето доведува до тоа да се сврти вниманието на индивидуална или лична перцепција на нивото на организациска култура. Со тоа, генерално се оценува колку организациската култура е во корелација со успешното работење на организацијата .

Доколку постојат поголеми разлики во нивото на организациската култура меѓу вработените во ист или меѓу вработените во двата сектора, се навлегува во проблематиката, па во иднина пожелни се одредени работилници и семинари, вежби кои ќе помогнат во зголемување на нивото на организациска култура на вработените .

2.5 ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ

Основната хипотеза постулира дека:

Х. Постојат значајни разлики во перцепциите на организациската култура на вработените со средно и високо образование во приватен и државен сектор. Се очекува дека:

Х₁. Вработените во приватен сектор перципираат повисоко ниво на организациската култура во целина.

Х_(1.1-1.4). Вработените во приватен сектор перципираат повисоко ниво на изразеност на индикаторите на организациската култура:

➤ *1.1 учество на вработените*

- 1.2 конзистентност
- 1.3 мисија
- 1.4 прилагоденост

X₂. Вработените со високо образование перципираат повисоко ниво на организациската култура во целина.

X_(2.1-2.4). Вработените со високо образование перципираат повисоко ниво на изразеност на индикаторите на организациската култура:

- 2.1 учество на вработените
- 2.2 конзистентност
- 2.3 мисија
- 2.4 прилагоденост

2.6 ИСТРАЖУВАЧКИ ВАРИЈАБЛИ

Во ова истражување се вклучени следните варијабли:

организациската култура, која претставува збир на доминантни вредности, сфаќања, верувања, норми и ставови на организацијата со кои се согласуваат членовите на организацијата и ги прифаќаат како свои начини на мислење, чувствување, однесување и извршување на работата (Сарџоска, 2009), за која се претпоставува дека е **развиена** на повисоко ниво во организации од приватен сектор како и според перцепциите на вработените со високо образование и нејзините 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 координацијата и интеграцијата во работниот процес, на договарањето и на клучните вредности во организацијата.

- **Мисија на организацијата** – се однесува на стратешките правци и намери на организацијата, на нејзините цели и на нејзината визија за иднината.
- **Прилагоденост** – се однесува на креирањето промени, организациски фокус кон потрошувачите и на организациското учење.

Релевантни варијабли се секторот на работа – приватен и државен, и нивото на образование – високо и средно.

3 МЕТОДИ ,ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

3.1 ОПИС НА ПРИМЕРОКОТ ИСПИТАНИЦИ

Истражувањето е спроведено на пригоден примерок од 100 испитаници од кои 50 (50 %) се вработени во приватен сектор, а 50 (50 %) се вработени во државен сектор, а приближно еднаков број од вкупниот број испитаници кои имаат завршено средно и високо образование. За секој вработен во приватен сектор е пронајден соодветен пар од државен сектор. Од истите испитаници бројката е прилагодена така што за секој испитаник со завршено средно образование има соодветен испитаник со завршено високо образование. Испитаниците се изедначени во однос на четири релевантни карактеристики:

1. Пол
2. Степен на образование
3. Возраст
4. Работен стаж во рамки на организацијата

Од испитаниците 55 се од женски пол, а 45 се од машки пол. Со завршено средно образование има 50 испитаници, а со завршено високо образование има исто така 50. Во приватен сектор има вработени 50 (од кои 26 со

завршено средно образование, а 24 со завршено високо образование) , а во државен исто така 50, (од кои 24 со завршено средно, а 26 со завршено високо образование). Најмладиот испитаник има 24 години а највозрасниот испитаник има 62 години. Просечниот работен стаж на испитаниците е 13,90 години, а опсегот се движи од 1 до 35 години стаж, во рамки на организациите.

3.2 ОПИС НА МЕРНИТЕ ИНСТРУМЕНТИ

За мерење на карактеристиките на организациската култура беше користен инструмент за самопроцена на организациската култура, конструиран од Денисон (Denison), преведен и адаптиран на македонски јазик од проф.д-р Елисавета Сарџоска (2010). Со примена на овој инструмент се добиваат мерки за четири основни димензии и дванаесет индекси, како карактеристики на организациската култура. Инструментот се состои од 60 ајтеми, распределени во четири категории (димензии), при што секоја категорија (димензија) е поделена на три индекси.

Испитаниците ги даваат своите одговори, во зависност од нивната процена за тоа во колкава мерка односниот ајтем соодветствува со состојбите во нивната организација, во форма на скор на 5-степен скала, од 1 (воопшто не се согласувам) до 5 (во потполност се согласувам).

Теоретскиот опсег на скорови за секоја категорија се движи од 15 до 75, додека теоретскиот опсег на скорови за целиот инструмент се движи од 60 до 300. Максималниот скор кој може да се добие на секој од индексите изнесува 25, а минималниот изнесува 5.

Проценката покажува колку е силна и здрава организациската култура во претпријатието, дали културата ги опфаќа седумте мерки за успех во бизнисот, дали внатрешната културна инфраструктура може да обезбеди понатамошен успех за вработените или таа ќе служи како бариера за ефикасност.

Проценката ќе помогне подобро да се разбере индивидуалната перцепција на организациската култура и нејзините јаки и слаби страни во претпријатието; јаките во насока на подобрување и добивање на посакувани резултати, а слабите во насока на еродирање на ефективностa и ефикасноста.

3.3 ОПИС НА ПОСТАПКАТА

Истражувањето беше спроведено во четири организации и тоа две од приватен сектор, фабрика за производство на феро-никел “Фени Индустрис“ Кавадарци и компанија за производство на леб и бели печива “Жито Југ“ АД Кавадарци, а две од јавен или државен сектор ООУ “Тошо Велков Пепето“ Кавадарци и Јавно Претпријатие Комуналец Кавадарци сите организации од Кавадарци. За спроведување на истражувањето најпрвин беше побарана дозвола од страна на одговорните лица во сите организации. Инструментите беа зададени лично од истражувачот, а пред да почнат со нивно пополнување им беше соопштена целта на истражувањето и им беше ветена анонимност. Инструментите беа пополнувани доброволно од страна на вработените, за време на паузите во текот на работното време. Соработката беше на високо ниво и немаше никакви проблеми во прибирање на податоците.

3.3.1 ОПИС НА СТАТИСТИЧКАТА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Статистичката обработка на добиените резултати од истражувањето ќе биде извршена со помош на метод на значајност на разлики t - тест. (Николоски 2001, 190)

4 РЕЗУЛТАТИ

Проблемот кој беше поставен во ова истражување е испитување на разликата во перцепциите на организациската култура, кај вработени во приватен и државен сектор и кај вработени со завршено средно и високо образование.

Обработените резултати од направената анализа и статистичката обработка на податоците од спроведеното тестирање, се прикажани во следните табели. За секоја табела има дадено соодветно објаснување според резултатите добиени во истата.

Табела 1 - Дескриптивни резултати за карактеристиките на организациската култура во организации од приватен сектор N=50 и државен сектор N=50.

Карактеристики на организациската култура (варијабли)	Организации од приватен и државен сектор							
	M1	M2	SD1	SD2	Xmin1	Xmin2	X max.1	X max.2
Учество на вработените	55,80	51,42	8,76	8,98	40	28	75	72
Конзистентност во работата	53,70	49,50	7,28	8,87	42	31	75	73
Адаптибилност на организацијата	53,62	52,08	5,47	5,56	45	41	75	66
Мисија на организацијата	57,58	53,74	6,57	8,91	45	31	75	75
Организациска култура во целина	220,7	206,7	26,15	28,82	40	28	75	75

1 – Приватен сектор

2 – Државен сектор

Во табела 1 се претставени дескриптивни показатели , кои се добиени на тестот за организациска култура.

Највисоко средно постигнување испитаниците од приватен сектор имаат на карактеристиката мисија на организацијата а исто така и испитаниците од државен сектор.

Најниско средно постигнување испитаниците од приватен сектор имаат на карактеристиката адаптивност на организацијата додека испитаниците од државен сектор имаат на карактеристиката конзистентност во работата. И кај испитаниците од приватен и државен сектор е надминат средниоттеоретски скор по сите четири димензии од 45.

Табела 2 - Разлики помеѓу вработените во приватен и државен сектор

Сектор	M	SD	N	Df	t	p
Приватен	220,7	26,15	50	100	2,54	p<0,01
Државен	206,7	28,82	50			

Врз основа на средните постигнувања на вработените, поголемо средно постигнување имаат испитаниците вработени во приватен сектор (220,7) за разлика од испитаниците вработени во државен сектор кои имаат пониско средно постигнување (206,7).

При направената анализа за хомогеност на варијанса во сите случаи варијансите се хомогени, па разликата помеѓу аритметичките средини може да се тестира за значајност. За број на степени на слобода 98, граничната вредност за t тестот да биде значаен на ниво 0,05 е **1,67** а за да биде значаен на ниво 0,01 граничната вредност е **2,37**.

Добиената вредност за t од 2,54 ја надминува критичната вредност на двете нивоа и е статистички значајна, па може да се заклучи дека постои разлика во перцепцијата на организациската култура кај вработените во организациите од приватен и државен сектор.

Првата истражувачка хипотеза е целосно потврдена т.е. вработените во приватен сектор перципираат повисоко ниво на организациска култура.

Табела 3 – Разлики помеѓу вработените во приватен и државен сектор во однос на учество на вработените

Сектор	M	SD	N	Df	t	p
Приватен	55,80	8,76	50	100	1,39	p>0,05
Државен	51,42	8,98	50			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла учество на вработените, поголемо средно постигнување имаат испитаниците вработени во приватен сектор (55,80) за разлика од испитаниците вработени во државен сектор кои имаат пониско средно постигнување (51,42)

Добиената вредност t од 1,39 не ја надминува критичната вредност на ниво 0,05 и не е статистички значајна на истото, па може да се заклучи дека не постои разлика во однос на учеството на вработените кај организациите од приватен и државен сектор.

Првата супхипотеза во **врска со првата истражувачка хипотеза** е делумно потврдена, **и тоа според постулираниот правец на разликата што е во прилог на приватниот сектор.**

Табела 4 – Разлики помеѓу вработените во приватен и државен сектор, во однос на конзистентноста во работата

Сектор	M	SD	N	Df	t	p
Приватен	53,70	7,28	50	100	2,59	p<0,01
Државен	49,50	8,87	50			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла конзистентност во работата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците вработени во приватен сектор (53,70) за разлика од испитаниците вработени во државен сектор кои имаат пониско средно постигнување (49,50).

Добиената вредност за t од 2,59 ја надминува критичната вредност на што значи дека разликата е значајна на двете нивоа, па може да се заклучи дека постои статистички значајна разлика во однос на конзистентноста во работата кај организациите од приватен и државен сектор.

Втората супхипотеза во **врска со првата истражувачка хипотеза** е потврдена.

Табела 5 – Разлики помеѓу вработените во приватен и државен сектор, во однос на адаптивбилноста на организацијата

Сектор	M	SD	N	Df	t	p
Приватен	53,62	5,47	50	100	1,41	p>0,05
Државен	52,08	5,56	50			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла конзистентност во работата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците вработени во приватен сектор (53,62) за разлика од испитаниците вработени во државен сектор кои имаат пониско средно постигнување (52,08).

Добиената вредност за t од 1,41 не ги надминува критичните вредности на ниту едно ниво што значи не е статистички значајна на ниту едно ниво, па може да се заклучи дека не постои разлика во однос на конзистентноста во работата кај организациите од приватен и државен сектор.

Третата супхипотеза во **врска со првата истражувачка хипотеза** е делумно потврдена, и тоа според постулираниот правец на разликата што е во прилог на приватниот сектор.

Табела 6 – Разлики помеѓу вработените во приватен и државен сектор, во однос на мисијата на организацијата

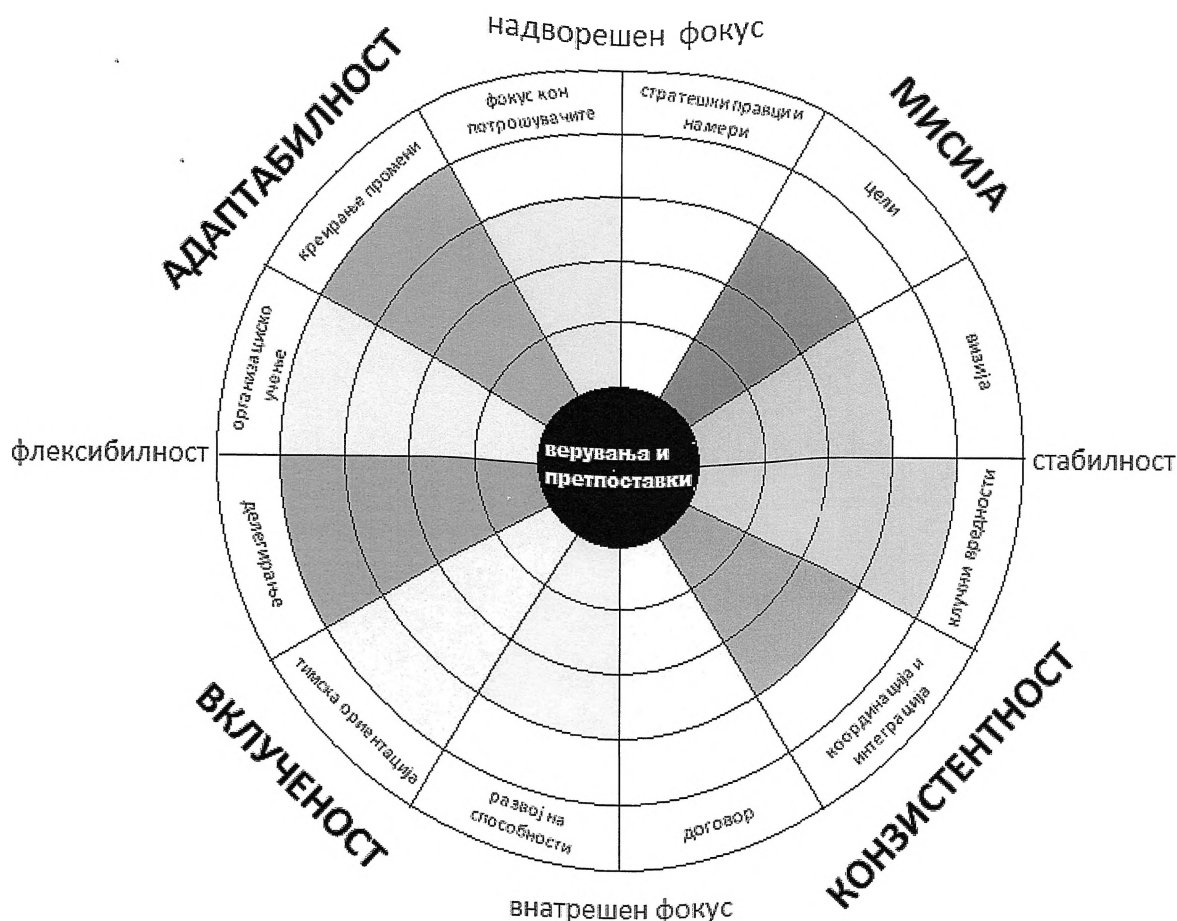
Сектор	M	SD	N	Df	t	p
Приватен	57,58	6,57	50	100	2,45	p<0,01
Државен	53,74	8,91	50			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла мисија на организацијата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците вработени во приватен сектор (57,58) за разлика од испитаниците вработени во државен сектор кои имаат пониско средно постигнување (53,74).

Добиената вредност за t од 2,45 ги надминува критичните вредности на двете нивоа што значи ја надминува вредноста на повисокото ниво на значајност па разликата е значајна на ниво 0,05, и може да се заклучи дека постои статистички значајна разлика во однос на мисијата на организацијата кај организациите од приватен и државен сектор.

Четвртата супхипотеза во **врска со првата истражувачка хипотеза** е потврдена.

Во продолжение се графичките прикази на резултатите добиени од вработените во приватен и државен сектор, по однос на четирите карактеристики на организациска култура (димензии) , според клучот од инструментот на Денисон. Со помош на тој инструмент, може да се одреди во која од четирите нивоа и категории се наоѓаат работните организации, по однос на четирите карактеристики на организациска култура. (Прилог В).



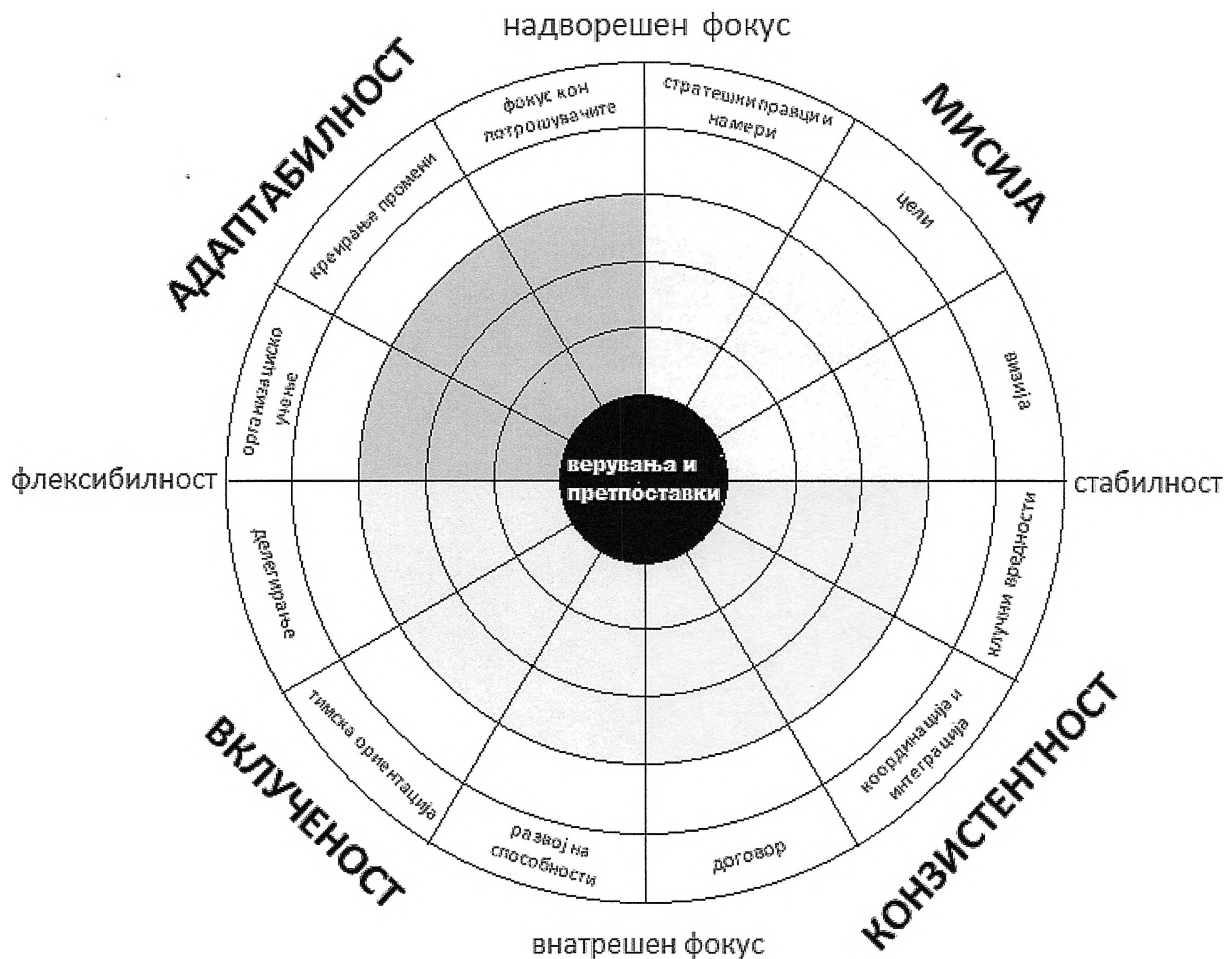
Слика 8 – Графички приказ на резултати добиени од вработените во организациите од приватен сектор, по однос на четирите димензии на организациска култура.

Според постигнатите просечни скорови од 55,80 за првата карактеристика учество на вработените, 53,70 за втората карактеристика конзистентност во работата, 53,62 за третата карактеристика адаптивност на организацијата и 57,58 за четвртата карактеристика мисија на организацијата, може да заклучиме дека од резултатите добиени од вработени во приватен сектор, организациската култура, едновременно за сите индикатори се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот (трето ниво и категорија) – **Прилики за организациската култура.**

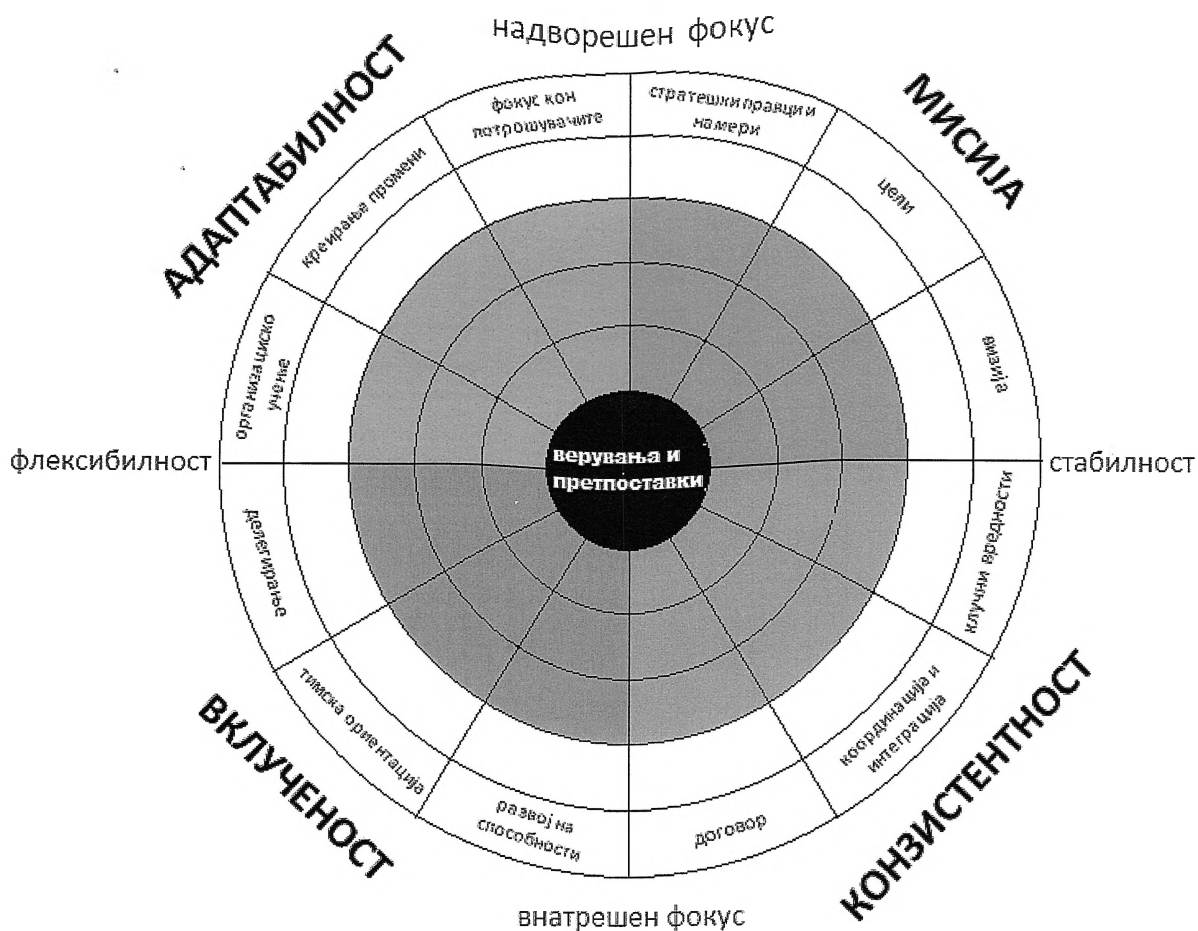
Со сумирање на заокружените броеви на ајтемите, може да се добијат и вредностите во однос на целиот тест (Прилог В).

Според клучот на Денисон, според кој секоја организација може да припадне само во една од прикажаните категории, одговорите на вработените во приватен сектор укажуваат дека нивното просечно достигнување на целокупниот тест е 220,7, каде што максималниот скор изнесува 300 а минималниот 60. Според постигнатиот скор, организациската култура во приватниот сектор, во класификацијата на Денисон е класифицирана под назив **прилики за организациската култура**, а тоа значи дека организацијата има одредени сили во областа на културата, кои свесно се развивале или настанале природно. Овие сили ќе служат како извор и поддршка за развој на области во кои културата во организацијата е слаба. Со оглед на тоа што добиениот скор 220,7 е во рамките на третото ниво кое се наоѓа помеѓу 181 и 240, добиениот скор има поголема очигледна блискост со повисокото четврто ниво на организациска култура. Може да се заклучи дека организационата култура постои па со соодветно фокусирање на нејзино зајакнување во одредени области може да се добијат посакувани резултати. Освен тоа потребно е и нејзино одржување и постојано внимание.

Според клучот на Денисон, одговорите на вработените во државен сектор имаат просечно достигнување на целокупниот тест 206,7, каде максималниот скор изнесува 300, а минималниот 60. Според постигнатиот скор, организациската култура во државниот сектор, во класификацијата на Денисон е класифицирана како **прилики за организациската култура**, што значи дека организацијата има одредени сили во областа на културата, кои свесно се развивале или настанале природно. Овие сили ќе служат како извор и поддршка за развој во области во кои организацијата е слаба.



Слика 10 – Графички приказ на резултатите добиени од вработените во приватен сектор, во однос на организациската култура



Слика 11 – Графички приказ на резултатите добиени од вработените во државен сектор, во однос на организациската култура

Табела 7 - Дескриптивни резултати за карактеристиките на организациската култура во организации кај вработени со завршено високо образование N=50 и средно образование N=50.

Карактеристики на организациската култура (варијабли)	Вработени со високо и средно образование							
	M1	M2	SD1	SD2	Xmin1	Xmin2	X max.1	X max.2
Учество на вработените	52,24	54,98	10,26	7,97	28	30	72	75
Конзистентност во работата	51,00	52,22	9,31	7,29	26	27	73	75
Адаптибилност на организацијата	52,28	53,42	5,69	5,58	41	43	66	75
Мисија на организацијата	55,28	56,24	9,26	6,79	31	36	75	75
Организациска култура во целина	210,8	218,1	14,62	25,33	26	27	75	75

1 – Високо образование

2 – Средно образование

Во табела 7 се претставени дескриптивни показатели, кои се добиени на скалата на организациска култура. Највисоко средно постигнување испитаниците со завршено високо образование имаат на карактеристиката мисија на организацијата а исто така и испитаниците со завршено средно образование. Најниско средно постигнување испитаниците со завршено високо образование имаат на карактеристиката конзистентност во работата додека и испитаниците со завршено средно образование исто така имаат на карактеристиката конзистентност во работата. И кај испитаниците со завршено високо и средно образование е надминат средниот теоретски скор по сите четири димензии од 45.

Табела 8 – Разлики помеѓу вработените со завршено високо и средно образование

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	210,8	14,62	50	100	1,77	p<0,05
Средно	218,1	25,33	50			

Врз основа на средните постигнувања на вработените, поголемо средно постигнување имаат вработените со завршено средно образование (218,1) за разлика од испитаниците вработени во државен сектор кои имаат пониско средно постигнување (210,8).

При направената анализа за хомогеност на варијанса во сите случаи варијансите се хомогени, па разликата помеѓу аритметичките средини може да се тестира за значајност. За број на степени на слобода 98, граничната вредност за t тестот да биде значаен на ниво 0,05 е **1,67** а за да биде значаен на ниво 0,01 граничната вредност е **2,37**.

Добиената вредност за t од 1,77 ја надминува критичната вредност на ниво 0,05 и е статистички значајна на истото, па може да се заклучи дека постои разлика во перцепцијата на организациската култура кај вработените со завршено високо и средно образование.

Втората **истражувачка хипотеза** е потврдена **според значајноста на разликата, но правецот на разликата е спротивен од постулираниот правец.**

Табела 9 – Разлики помеѓу вработените со завршено високо и средно образование во однос на учество на вработените

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	52,24	10,26	50	100	1,49	p>0,05
Средно	54,98	7,97	50			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла учество на вработените, поголемо средно постигнување имаат испитаниците со завршено средно образование (54,98) за разлика од испитаниците кои имаат завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (52,24).

Добиената вредност за t од 1,49 не ја надминува критичната вредност на ниво 0,05 и не е статистички значајна на истото, па може да се заклучи дека не постои значајна разлика во однос на учеството на вработените кај вработените со завршено високо и средно образование.

Првата супхипотеза **во врска со втората истражувачка хипотеза не е потврдена.**

Табела 10 – Разлики помеѓу вработените со завршено високо и средно образование, во однос на конзистентноста во работата

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	51,00	9,31	50	100	0,73	p>0,05
Средно	52,22	7,29	50			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла конзистентност во работата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците со завршено средно образование (52,22) за разлика од испитаниците со завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (51,00).

Добиената вредност за t од 0,73 не ги надминува критичните вредности на двете нивоа на што значи не е статистички значајна и за двете, па може да се заклучи дека не постои разлика во однос на конзистентноста во работата кај вработените со завршено високо и средно образование. Втората супхипотеза **во врска со втората истражувачка хипотеза не е потврдена.**

Табела 11 – Разлики помеѓу вработените со завршено високо и средно образование, во однос на адаптивбилноста на организацијата

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	52,28	5,69	50	100	1,02	p>0,05
Средно	53,42	5,58	50			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла конзистентност во работата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците со завршено средно образование (53,42) за разлика од испитаниците со завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (52,08).

Добиената вредност за t од 1,02 не ги надминува критичните вредности на ниту едно ниво што значи не е статистички значајна на ниту едно ниво, па може да се заклучи дека не постои значајна разлика во однос на конзистентноста во работата кај вработените со завршено високо и средно образование.

Третата супхипотеза во врска со втората истражувачка хипотеза не е потврдена.

Табела 12 – Разлики помеѓу вработените со завршено високо и средно образование, во однос на мисијата на организацијата

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	55,28	9,26	50			

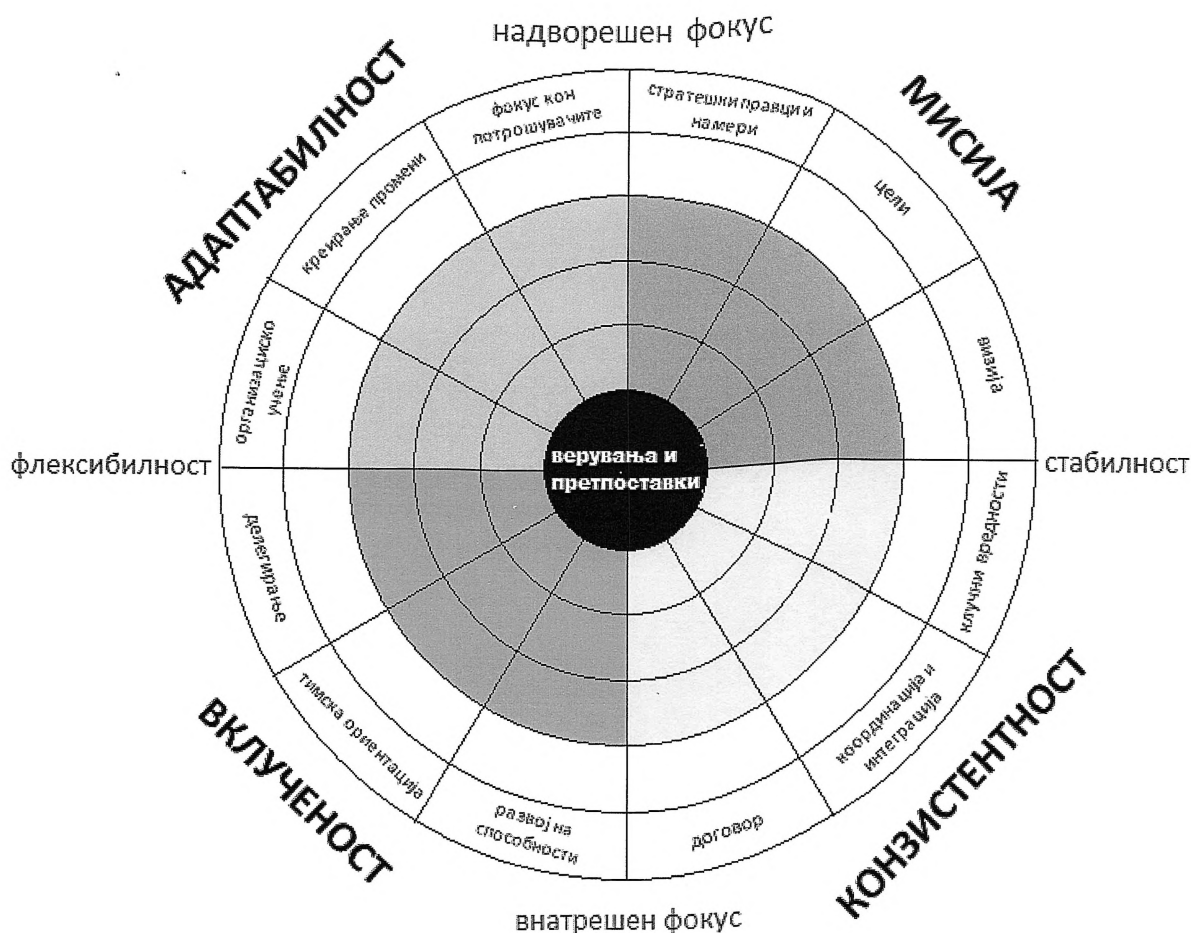
Средно	56,24	6,79	50	100	0,6	p>0,05
--------	-------	------	----	-----	-----	--------

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла мисија на организацијата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците со завршено средно образование (56,24) за разлика од испитаниците кои имаат завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (55,28).

Добиената вредност за t од 0,6 не ги надминува критичните вредности на двете нивоа што значи дека не е статистички значајна и за двете, па може да се заклучи дека не постои значајна разлика во однос на мисијата на организацијата кај вработените со завршено високо и средно образование .

Четвртата супхипотеза во врска со втората истражувачка хипотеза не е потврдена.

Во продолжение се графичките прикази на резултатите добиени од вработените со завршено високо и средно образование, по однос на четирите карактеристики на организациска култура (димензии), според клучот од инструментот на Денисон. Со помош на тој инструмент, може да се одреди во која од четирите нивоа и категории се наоѓаат работните организации, по однос на четирите карактеристики на организациска култура. (Прилог В).



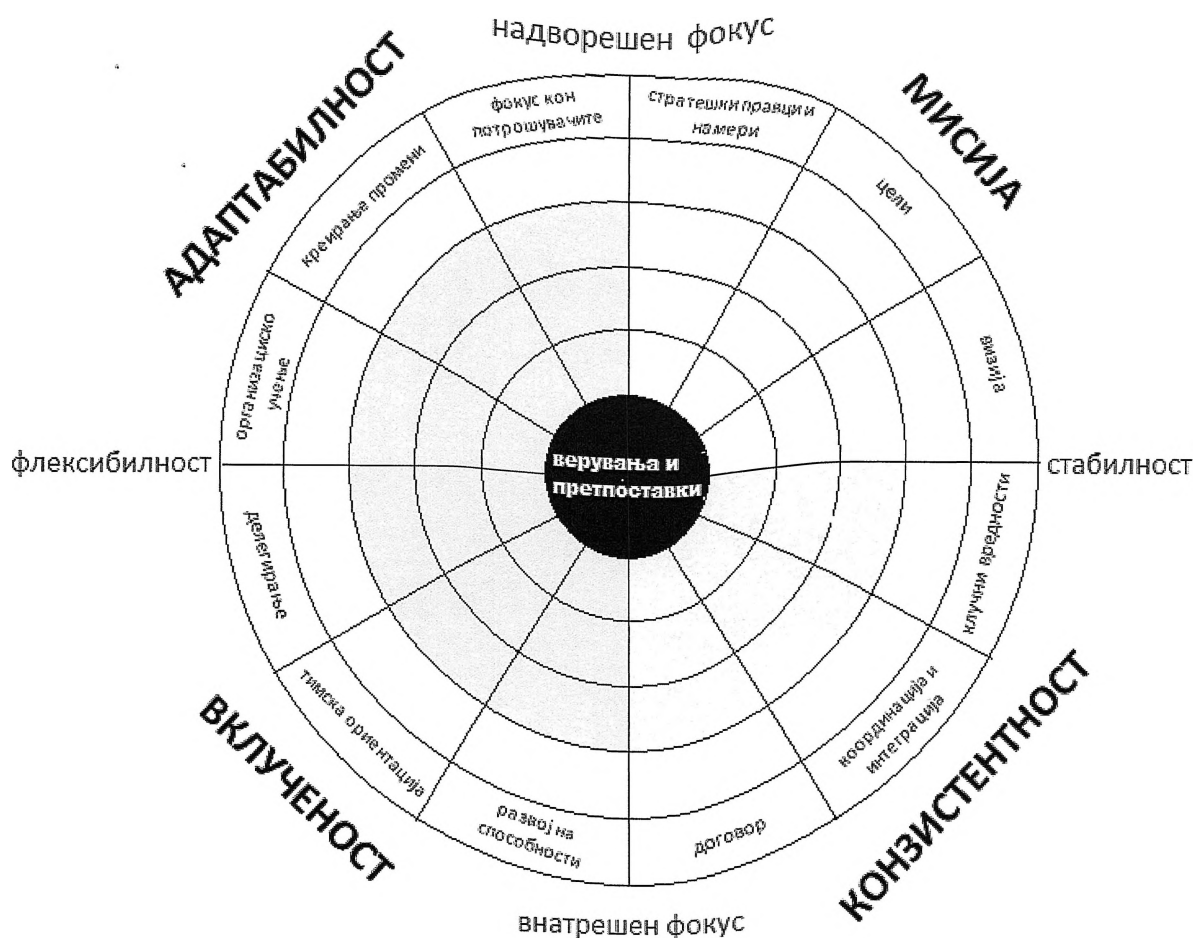
Слика 12 – Графички приказ на резултати добиени од вработените со завршено **високо образование**, по однос на четирите димензии на организациска култура.

Според постигнатите просечни скорови од 52,24 за првата карактеристика учество на вработените, 51,00 за втората карактеристика конзистентност во работата, 52,28 за третата карактеристика адаптибилност на организацијата и 55,28 за четвртата карактеристика мисија на организацијата, може да заклучиме дека од резултатите добиени од вработени со завршено високо образование, организациската култура, едновремено за сите индикатори се наоѓа во третиот прстен од центарот на

дијаграмот (трето ниво и категорија) – **Прилики за организациската култура.**

Со сумирање на заокружените броеви на ајтемите, може да се добијат и вредностите во однос на целиот тест (Прилог В).

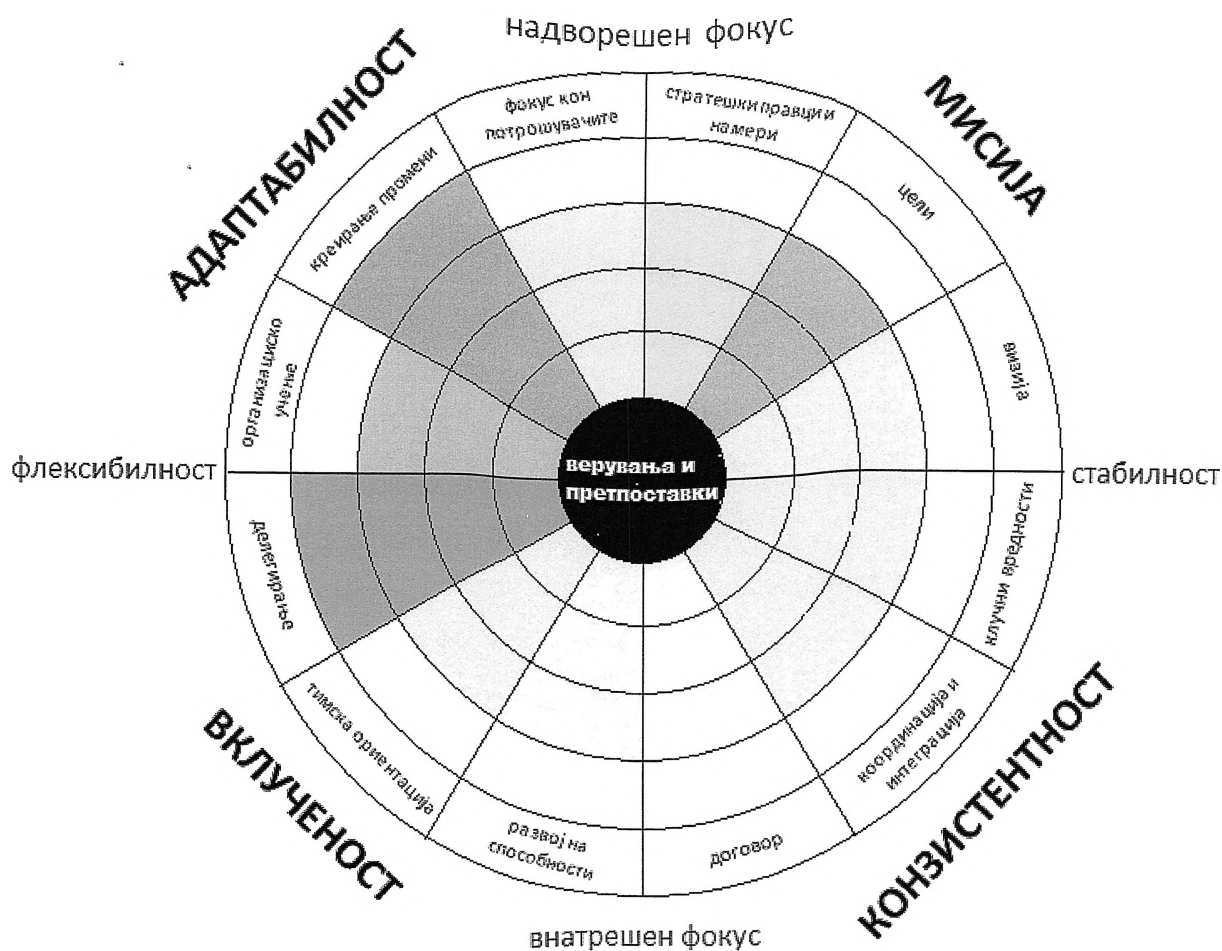
Според клучот на Денисон, одговорите на вработените со завршено високо образование имаат просечно достигнување на целокупниот тест 210,8, каде максималниот скор изнесува 300, а минималниот 60. Според постигнатиот скор, организациската култура кај вработените со завршено високо образование, во класификацијата на Денисон е класифицирана како **Прилики за организациската култура**, што значи дека организацијата има одредени сили во областа на културата, кои свесно се развивале или настанале природно. Овие сили ќе служат како извор и поддршка за развој во области во кои организацијата е слаба.



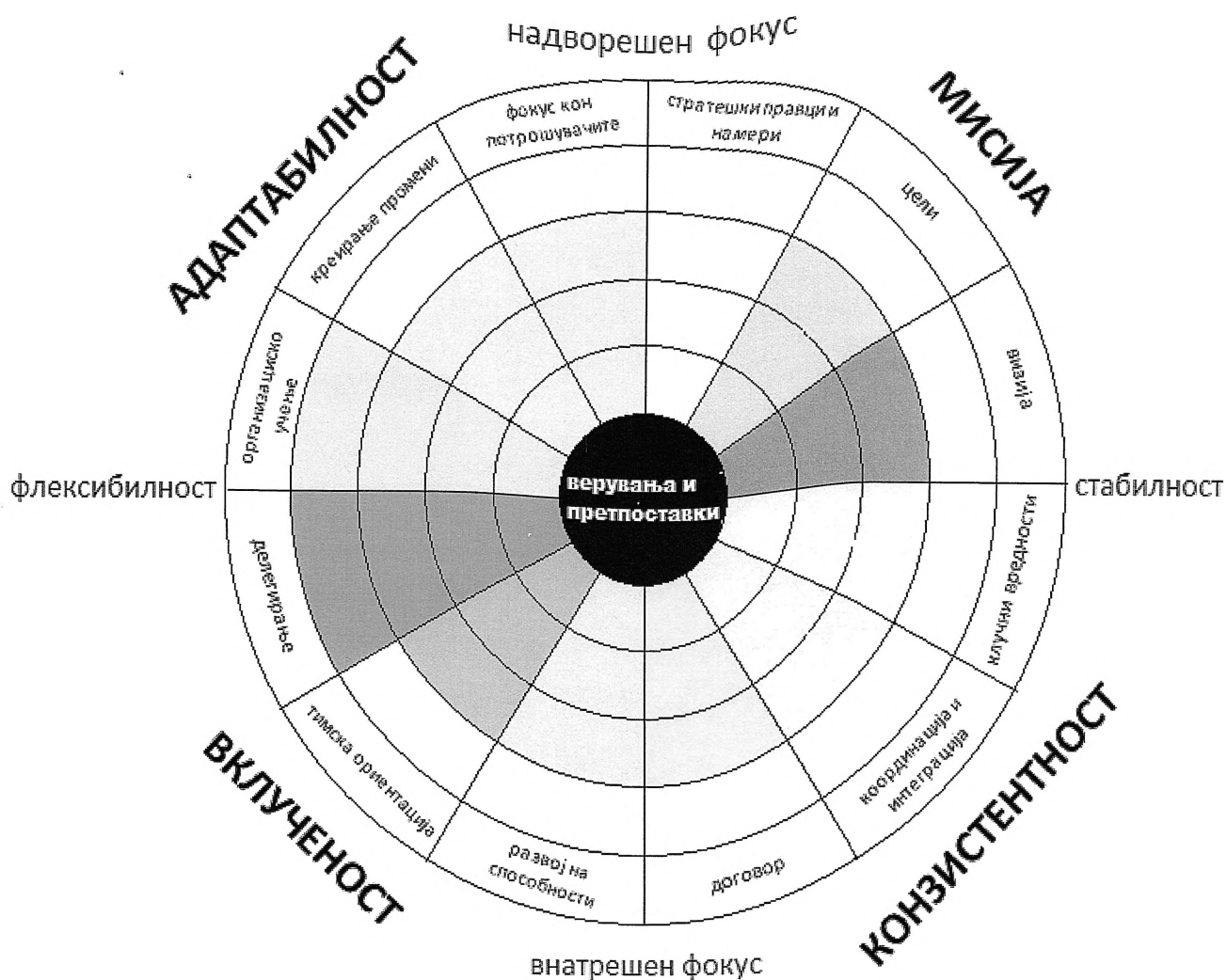
Слика 13 – Графички приказ на резултати добиени од вработените со завршено **средно образование**, по однос на четирите димензии на организациска култура.

Според постигнатите просечни скорови од 54,98 за првата карактеристика учество на вработените, 52,22 за втората карактеристика конзистентност во работата, 53,42 за третата карактеристика адаптивност на организацијата и 56,24 за четвртата карактеристика мисија на организацијата, може да заклучиме дека од резултатите добиени од вработени со завршено средно образование, организациската култура, едновременно за сите индикатори се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот (трето ниво и категорија) – **Прилики за организациската култура.**

Според клучот на Денисон, според кој секоја организација може да припадне само во една од прикажаните категории, одговорите на вработените со завршено средно образование укажуваат дека нивното просечно достигнување на целокупниот тест е 218,1, каде што максималниот скор изнесува 300 а минималниот 60. Според постигнатиот скор, организациската култура кај вработените со завршено средно образование, во класификацијата на Денисон е класифицирана под назив **Прилики за организациската култура**, а тоа значи дека организацијата има одредени сили во областа на културата, кои свесно се развивале или настанале природно. Овие сили ќе служат како извор и поддршка за развој на области во кои културата во организацијата е слаба. Со оглед на тоа што добиениот скор 216,9 е во рамките на третото ниво кое се наоѓа помеѓу 181 и 240, добиениот скор е нешто поблиску до четвртото ниво отколку до третото ниво. Може да се заклучи дека организациската култура постои па со соодветно фокусирање на нејзино зајакнување во одредени области може да се добијат посакувани резултати. Освен тоа потребно е и нејзино одржување и постојано внимание.



Слика 14 – Графички приказ на резултати добиени од вработените со завршено високо образование, во однос на организациската култура



Слика 15 – Графички приказ на резултати добиени од вработените со завршено средно образование, во однос на организациската култура

Табела 13 - Дескриптивни резултати за карактеристиките на организациската култура во организации од приватен сектор N=50 во однос на завршено високо образование N₁=24 и средно образование N₂=26

Карактеристики на организациската култура (варијабли)	Вработени во приватен сектор со завршено високо и средно образование							
	M1	M2	SD1	SD2	Xmin1	Xmin2	X max.1	X max.2
Учество на вработените	54,10	57,30	8,40	7,38	40	42	67	75
Конзистентност во работата	52,75	54,57	6,78	7,65	42	40	66	75
Адаптибилност на организацијата	52,87	54,30	3,99	6,62	47	45	64	75
Мисија на организацијата	57,20	58,30	6,77	6,53	45	49	72	75

1 – Високо образование

2 – Средно образование

Во табела 13 се претставени дескриптивни показатели, кои се добиени на тестот за организациска култура. Највисоко средно постигнување испитаниците од приватен сектор со завршено високо образование имаат на карактеристиката мисија на организацијата а исто така и испитаниците со завршено средно образование. Најниско средно постигнување испитаниците од приватен сектор со завршено високо образование имаат на карактеристиката конзистентност во работата додека испитаниците со завршено средно образование имаат на карактеристиката адаптибилност на организацијата. И кај испитаниците со завршено високо и средно образование од приватен сектор е надминат средниот теоретски скор по сите четири димензии од 45.

Табела 14 – Разлики помеѓу вработените од приватен сектор со завршено со високо и средно образование во однос на учество на вработените

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	54,10	8,40	24	50	1,42	p>0,05
Средно	57,30	7,38	26			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла учество на вработените, поголемо средно постигнување имаат испитаниците со завршено средно образование (57,30) за разлика од испитаниците со завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (54,10).

При направената анализа за хомогеност на варијанса, варијансите се хомогени во сите случаи така што разликата помеѓу аритметичките средини може да се тестира за значајност. Критичните вредности за соодветните нивоа изнесуваат **1,67** и **2,40**.

Врз основа на резултатот што е добиен за $t = 1,42$, може да се заклучи дека не постои значајна разлика во однос на учеството кај вработените со завршено високо и средно образование во организациите од приватен сектор.

Табела 15 – Разлики помеѓу вработените во приватен сектор со завршено високо и средно образование, во однос на конзистентноста во работата

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	52,75	6,78	24	50	0,89	p>0,05
Средно	54,57	7,65	26			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла конзистентност во работата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците вработени во приватен сектор со завршено средно образование (54,57) за разлика од испитаниците со завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (52,75).

Добиената вредност за t од 0,89 не ги надминува критичните вредности на двете нивоа на што значи не е статистички значајна и за двете, па може да се заклучи дека не постои разлика во однос на конзистентноста во работата кај организациите од приватен сектор за вработени со завршено високо и средно образование.

Табела 16 – Разлики помеѓу вработените во приватен сектор со завршено високо и средно образование, во однос на адаптивбилноста на организацијата

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	52,87	3,99	24	50	0,94	p>0,05
Средно	54,30	6,62	26			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла конзистентност во работата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците вработени во приватен сектор со завршено средно образование (54,30) за разлика од испитаниците со завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (52,87).

Добиената вредност за t од 0,94 не ги надминува критичните вредности на ниту едно ниво што значи не е статистички значајна на ниту едно ниво, па може да се заклучи дека не постои разлика во однос на конзистентноста во работата кај вработени со завршено високо и средно образование кај организации од приватен сектор.

Табела 17 – Разлики помеѓу вработените во приватен сектор со завршено високо и средно образование, во однос на мисијата на организацијата

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	57,20	6,77	24	50	0,31	p>0,05
Средно	58,30	6,53	26			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла мисија на организацијата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците вработени во приватен сектор со завршено средно образование (58,30) за разлика од испитаниците со завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (57,20).

Добиената вредност за t од 0,31 не ги надминува критичните вредности на двете нивоа што значи дека не е статистички значајна и за двете, па може да се заклучи дека не постои разлика во однос на мисијата на организацијата кај организациите од приватен сектор за вработените со завршено високо и средно образование .

Според постигнатите просечни скорови од 54,10 за првата карактеристика учество на вработените, 52,75 за втората карактеристика конзистентност во работата, 52,87 за третата карактеристика адаптивност на организацијата и 57,20 за четвртата карактеристика мисија на организацијата, може да заклучиме дека од резултатите добиени од вработени во приватен сектор со завршено високо образование, организациската култура, едновремено за сите индикатори се наоѓа во

третиот прстен од центарот на дијаграмот (трето ниво и категорија) – **Прилики за организациската култура.**

Според клучот на Денисон, одговорите на вработените во приватен сектор со завршено високо образование имаат просечно достигнување на целокупниот тест 216,9, каде максималниот скор изнесува 300, а минималниот 60. Според постигнатиот скор, организациската култура кај вработени во **приватен сектор со завршено високо образование**, во класификацијата на Денисон е класифицирана како **прилики за организациската култура**, што значи дека организацијата има одредени сили во областа на културата, кои свесно се развивале или настанале природно. Овие сили ќе служат како извор и поддршка за развој во области во кои организацијата е слаба.

Според постигнатите просечни скорови од 57,30 за првата карактеристика учество на вработените, 54,57 за втората карактеристика конзистентност во работата, 54,30 за третата карактеристика адаптивност на организацијата и 58,30 за четвртата карактеристика мисија на организацијата, може да заклучиме дека од резултатите добиени од вработени во **приватен сектор со завршено средно образование**, организациската култура, едновремено за сите индикатори се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот (трето ниво и категорија) – **Прилики за организациската култура.**

Според клучот на Денисон, според кој секоја организација може да припадне само во една од прикажаните категории, одговорите на вработените во приватен сектор со завршено средно образование укажуваат дека просечното достигнување на целокупниот тест кај вработени со завршено средно образование е 224,5, каде што максималниот скор изнесува 300 а минималниот 60. Според постигнатиот скор, организациската култура кај вработени во приватниот сектор со завршено средно образование, во класификацијата на Денисон е класифицирана под назив **прилики за организациската култура**, а тоа значи дека организацијата има одредени сили во областа на културата, кои свесно се развивале или настанале природно. Овие сили ќе служат како извор и поддршка за развој

на области во кои културата во организацијата е слаба. Со оглед на тоа што добиениот скор 224,5 е во рамките на третото ниво кое се наоѓа помеѓу 181 и 240, добиениот скор има поголема очигледна блискост со повисокото четврто ниво на организациска култура. Може да се заклучи дека организационата култура постои па со соодветно фокусирање на нејзино зајакнување во одредени области може да се добијат посакувани резултати.

Табела 18 - Дескриптивни резултати за карактеристиките на организациската култура во организации од државен сектор N=50 во однос на завршено високо образование N₂=26 и средно образование N₁=24

Карактеристики на организациската култура (варијабли)	Вработени во државен сектор со завршено високо и средно образование							
	M1	M2	SD1	SD2	Xmin1	Xmin2	X max.1	X max.2
Учество на вработените	50,46	52,45	10,93	6,05	28	30	72	61
Конзистентност во работата	49,38	49,66	10,93	5,91	26	27	73	58
Адаптибилност на организацијата	51,73	52,46	6,14	3,92	41	43	66	60
Мисија на организацијата	53,50	54,00	10,78	6,29	31	45	75	62

1 – Високо образование

2 – Средно образование

Во табела 18 се претставени дескриптивни показатели, кои се добиени на тестот за организациска култура. Највисоко средно постигнување испитаниците од државен сектор со завршено високо образование имаат на карактеристиката мисија на организацијата а исто така и испитаниците со завршено средно образование. Најниско средно постигнување испитаниците со завршено високо образование имаат на карактеристиката конзистентност

во работата и испитаниците со средно образование исто така имаат на истата карактеристика. И кај испитаниците со завршено средно и високо образование од државен сектор е надминат средниот теоретски скор по сите четири димензии од 45.

Табела 19 – Разлики помеѓу вработените во државен сектор со завршено високо и средно образование во однос на учество на вработените

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	50,46	10,93	26	50	0,81	p>0,05
Средно	52,45	6,05	24			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла учество на вработените, поголемо средно постигнување имаат испитаниците со завршено средно образование (52,45) за разлика од испитаниците со завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (50,46).

Добиената вредност за t од 0,81 не ја надминува критичната вредност на ниво 0,05 и не е статистички значајна на истото, па може да се заклучи дека не постои значајна разлика во однос на учеството на вработените со завршено високо и средно образование кај организациите од државен сектор.

Табела 20 – Разлики помеѓу вработените во државен сектор со завршено високо и средно образование, во однос на конзистентноста во работата

Обазование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	49,38	10,93	26	50	0,41	p>0,05
Средно	49,66	5,91	24			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла конзистентност во работата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците со завршено средно образование (49,66) за разлика од испитаниците со завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (49,38).

Добиената вредност за t од 0,41 не ги надминува критичните вредности на двете нивоа на што значи не е статистички значајна и за двете, па може да се заклучи дека не постои значајна разлика во однос на конзистентноста во работата кај вработените со завршено високо и средно образование во организациите од државен сектор.

Табела 21 – Разлики помеѓу вработените во државен сектор со завршено високо и средно образование, во однос на адаптивбилноста на организацијата

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	51,73	6,14	26	50	0,51	p>0,05
Средно	52,46	3,92	24			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла конзистентност во работата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците со завршено средно образование (52,46) за разлика од испитаниците со завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (51,73).

Добиената вредност за t од 0,51 не ги надминува критичните вредности на ниту едно ниво што значи не е статистички значајна на ниту едно ниво, па може да се заклучи дека не постои разлика во однос на конзистентноста во работата во државен сектор кај вработени со завршено високо и средно образование.

Табела 22 – Разлики помеѓу вработените во државен сектор со завршено високо и средно образование, во однос на мисијата на организацијата

Образование	M	SD	N	Df	t	p
Високо	53,50	10,78	26	50	0,20	p>0,05
Средно	54,00	6,29	24			

Врз основа на средните постигнувања на испитуваната варијабла мисија на организацијата, поголемо средно постигнување имаат испитаниците со завршено средно образование (54,00) за разлика од испитаниците со завршено високо образование кои имаат пониско средно постигнување (53,50).

Добиената вредност за t од 0,20 не ги надминува критичните вредности на двете нивоа што значи дека не е статистички значајна и за двете, па може да се заклучи дека не постои значајна разлика во однос на мисијата на организацијата кај организациите од државен сектор кај вработени со завршено високо и средно образование.

Според постигнатите просечни скорови од 50,46 за првата карактеристика учество на вработените, 49,38 за втората карактеристика конзистентност во работата, 51,73 за третата карактеристика адаптивност на организацијата и 53,50 за четвртата карактеристика мисија на организацијата, може да заклучиме дека од резултатите добиени од вработени во **државен сектор со завршено високо образование**, организациската култура, едновремено за сите индикатори се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот (трето ниво и категорија) – **Прилики за организациската култура.**

Според клучот на Денисон, одговорите на вработените во државен сектор со завршено високо образование имаат просечно достигнување на целокупниот тест 205,1 , каде максималниот скор изнесува 300, а минималниот 60. Според постигнатиот скор, организациската култура кај вработени во државен сектор со завршено високо образование, во класификацијата на Денисон е класифицирана како **прилики за организациската култура**, што значи дека организацијата има одредени сили во областа на културата, кои свесно се развивале или настанале природно.

Според постигнатите просечни скорови од 52,45 за првата карактеристика учество на вработените, 49,66 за втората карактеристика конзистентност во работата, 52,46 за третата карактеристика адаптивност на организацијата и 54,00 за четвртата карактеристика мисија на организацијата, може да заклучиме дека од резултатите добиени од вработени во **државен сектор со завршено средно образование**, организациската култура, едновременно за сите индикатори се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот (трето ниво и категорија) – **Прилики за организациската култура**.

Според клучот на Денисон, според кој секоја организација може да припадне само во една од прикажаните категории, одговорите на вработените во државен сектор укажуваат дека просечното достигнување на целокупниот тест кај вработени со завршено средно образование е 208,6 , каде што максималниот скор изнесува 300 а минималниот 60. Според постигнатиот скор, организациската култура кај вработени во приватниот сектор со завршено средно образование , во класификацијата на Денисон е класифицирана под назив **прилики за организациската култура**, а тоа значи дека организацијата има одредени сили во областа на културата, кои свесно се развивале или настанале природно. Овие сили ќе служат како извор и поддршка за развој на области во кои културата во организацијата е слаба.

5. ДИСКУСИЈА

Целта на ова истражување беше да се утврдат разликите во однос на соодветни карактеристики на организациската култура, која е присутна во организации од приватен и државен сектор, со претпоставка дека перцепцијата на организациската култура во приватниот сектор е на повисоко ниво во однос на организациската култура во државен сектор а воедно и перцепцијата на организациската култура на вработените со завршено високо образование е на повисоко ниво во однос на вработените со завршено средно образование.

Според добиените резултати, првата истражувачка хипотеза, дека во приватен сектор организациската култура е на повисоко ниво во однос на државниот сектор таа е во целост потврдена. Земајќи ги предвид дескриптивните резултати за организациската култура **земена во целина** во целина според сектори, таа е поразвиена во приватниот сектор ($M=220,7$) отколку во државниот сектор ($M=206,7$).

Според добиената вредност од t тестот, 2,54 ја надминува критичната вредност на двете нивоа и е статистички значајна, па може да се заклучи дека кај вработените во организации од приватен сектор, перцепцијата на организациската култура е на повисоко ниво во однос на вработените во државен сектор.

Првата истражувачка хипотеза е потврдена.

Во истражување направено во наши услови 2013 година и во кое се испитувани **детерминанти на организациската култура на промени во јавниот сектор во Република Македонија**, а се вклучени 250 испитаници вработени во средни училишта и здравствени домови, добиени се резултати дека во јавните институции вработените не се доволно мотивирани за да влијаат позитивно на продуктивноста на организацијата, во правец на зголемување на квалитетот и ефективно и ефикасно извршување на работите и работните задачи.

Тоа значи дека во државниот сектор мотивацијата, задоволството од работата, приврзаноста не се на високо ниво што имплицира и пониско ниво на организациска култура. Овие резултати се во согласност со претходно наведените, дека во приватниот сектор перцепцијата на организациската култура е на повисоко ниво во однос на државниот сектор.

При тестирање на првата супхипотеза **во врска со првата истражувачка хипотеза** во однос на карактеристиката учество на вработените, добиената вредност на t од 1,39 не е статистички значајна и не ги надминува критичните вредности и на двете нивоа од 0,05 и 0,01. Тоа значи дека не постои разлика помеѓу вработените во приватен и државен сектор во однос на учество на вработените. Како посебни димензии, постои разлика во делегирањето и тимската ориентација кои се на повисоко ниво кај вработените од приватен сектор, за разлика од вработените во државен сектор.

При тестирање на втората супхипотеза, во однос на карактеристиката конзистентност во работата добиена е вредност за $t = 2,59$ и таа е статистички значајна на двете нивоа на кои е тестирана 0,05 и 0,01.

Тоа значи дека втората супхипотеза **во врска со првата истражувачка хипотеза** е потврдена, односно дека кај вработените во приватен сектор постои поголема конзистентност во работата, отколку кај вработените во државен сектор. Кај вработените во приватен сектор постои поголемо запазување на клучните вредности, во однос на вработените во државен сектор.

Во однос на третата супхипотеза **во врска со првата истражувачка хипотеза**, со која се претпоставува дека вработените во приватен сектор се поадаптабилни во однос на вработените во државен сектор, според добиената вредност за $t = 1,41$ може да се констатира дека не се потврдува. Добиената вредност 1,41 не е статистички значајна на ниту едно ниво. Постои разлика кај креирањето промени и организациско учење кои се на повисоко ниво кај вработените во приватен сектор.

При тестирање на четвртата супхипотеза **во врска со првата истражувачка хипотеза**, карактеристиката мисија на организацијата со добиената вредност за $t = 2,45$ супхипотезата е потврдена. Врз основа на ова може да заклучиме дека вработените во приватен сектор во однос на мисијата на организацијата имаат појасни стратешки правци, намери, цели и визија за иднината наспроти вработените во државен сектор.

Од добиените резултати, може да заклучиме дека статистички постои разлика помеѓу двете групи, во однос на карактеристиките конзистентност во работата и мисија на организацијата.

Првата **истражувачка хипотеза** е потврдена дека кај вработени во приватен сектор перцепцијата на организациската култура е на повисоко ниво во однос на вработените во државен сектор.

Во друго истражување на организациската култура во **трговски и производни организации** во нашата земја, разлики постојат кај сите карактеристики па и во конзистентност во работата и мисија на организацијата.

Сите четири димензии во организациите од приватен и државен сектор се натпросечни т.е. го надминуваат средниот теоретски скор од 45 што укажува дека нивното присуство во организациите е изразено.

При докажување на втората истражувачка хипотеза дека постојат разлики во перцепцијата на организациската култура кај вработени со завршено средно и високо образование т.е. нивото на организациска култура е повисоко кај испитаниците со завршено високо образование во однос на испитаниците со завршено средно образование, може да се заклучи дека од добиените резултати постои разлика на ниво на значајност **0,05 за организациската култура во целина**, но не постои значајна разлика во однос на нејзините испитувани карактеристики. Земајќи ги предвид дескриптивните резултати за **органizaциска култура во целина според образование**, таа е нешто подобра за вработени со средно образование ($M=218,1$) отколку за вработени со високо образование ($M=210,8$).

Оваа разлика што се појавува на дескриптивно ниво е потврдена со t тестот т.е. добиената вредност за $t=1,77$ ја надминува граничната вредност на ниво 0,05 па е статистички значајна.

Втората истражувачка хипотеза е потврдена **според значајноста на разликата и тоа на ниво 0,05 , но правецот на разликата е спротивен од постулираниот правец.**

Резултатот укажува на подобра организациска култура кај вработени со завршено средно образование па може да се забележи дека кај нас, вработените со средно образование се поадаптабилни, појавуваат поголемо учество, имаат поголема конзистентност во работата во однос на вработените со високо образование.

Дискутабилно е на што се должи овој резултат во наши услови.

Вработените со високо образование често имаат поголема стручност но и поголема одговорност во работата, поткрепена со завршеното образование а воедно и поголеми очекувања од самата организација, кои секогаш не можат да бидат во целост исполнети, па најверојатно оттука се јавува незадоволство кое резултира со пониско ниво на организациска култура. Вработените со средно образование кои имаат понизок степен на образование често имаат и помали очекувања, па се позадоволни, помотивирани и се приврзани со организацијата во која работат.

(Наведените аргументи се забелешки од вработените кои работат во организациите во кои е извршено испитувањето.)

Во истражување направено во Англија од J.V.S.Meijen во 2007 година, кое вклучува 250 вработени и во кое примарна цел е да се дијагностицира **врската меѓу организациската култура и организациска посветеност** на вработените, добиени се резултати дека постои значајна линеарна врска помеѓу организациската култура и организациската посветеност на вработените без оглед на нивното образование. Оваа посветеност имплицира и поголема организациска култура меѓу вработените.

Ако овие резултати ги споредиме со претходните, може да се оправда повисоката организациска култура кај вработените со средно образование. Кај нив очигледно, постои поголема посветеност и мотивираност во работата што продуцира и поголема организациска култура.

При тестирање на првата супхипотеза **во врска со втората истражувачка хипотеза** во однос на карактеристиката учество на вработените, добиената вредност на t за t од 1,49 не е статистички значајна и не ги надминува критичните вредности и на двете нивоа од 0,05 и 0,01. Тоа значи дека не постои значајна разлика помеѓу вработените со завршено средно и високо образование во однос на учество на вработените.

При тестирање на втората супхипотеза **во врска со втората истражувачка хипотеза**, во однос на карактеристиката конзистентност во работата добиена е вредност за $t = 0,73$ и таа не е статистички значајна на двете нивоа на кои е тестирана 0,05 и 0,01, тоа значи дека не постои значајна разлика помеѓу вработените со завршено средно и високо образование во однос на конзистентност во работата.

Во однос на третата супхипотеза **во врска со втората истражувачка хипотеза** со која се претпоставува дека вработените со завршено високо образование се поадаптабилни во однос на вработените со завршено средно образование, според добиената вредност за $t = 1,02$ може да се констатира дека не се потврдува. Добиената вредност 1,02 не е статистички значајна на ниту едно ниво.

При тестирање на четвртата супхипотеза **во врска со втората истражувачка хипотеза** во однос на карактеристиката мисија на организацијата со добиената вредност за $t = 0,6$ супхипотезата исто така не е потврдена. Врз основа на ова може да заклучиме дека вработените со завршено високо образование во однос на мисијата на организацијата имаат слични стратешки правци, намери, цели и визија за иднината со вработените со завршено средно образование.

Може да заклучиме дека не постојат значајни разлики кај вработените со завршено средно и високо образование во однос на четирите карактеристики кога истите се испитуваат посебно.

Во однос на резултатите добиени од испитаниците вработени во приватен сектор со завршено средно и високо образование, може да се каже дека не постојат значајни разлики во однос на тврдењата на четирите супхипотези дека кај вработените со завршено високо образование, учеството, адаптивбилноста, конзистентноста и мисијата во организацијата се поизразени наспроти вработените со завршено средно образование.

Па така, во однос на карактеристиката учество на вработените, добиената вредност на t од 1,42 не е статистички значајна и не ги надминува критичните вредности и на двете нивоа од 0,05 и 0,01. Тоа значи дека не постои разлика помеѓу вработените во приватен сектор со завршено средно и високо образование во однос на учество на вработените. Разлика постои кај тимската ориентација која е изразена кај вработените со завршено средно образование.

Во однос на карактеристиката конзистентност во работата добиена е вредност за $t = 0,89$ и таа не е статистички значајна на двете нивоа на кои е тестирана 0,05 и 0,01, тоа значи дека не постои значајна разлика помеѓу вработените во приватен сектор со завршено средно и високо образование во однос на конзистентноста во работата.

Во однос на тоа дека вработените во приватен сектор со завршено високо образование се поадаптивбилни во однос на вработените со завршено средно образование, според добиената вредност за $t = 0,94$ може да се констатира дека не се потврдува. Добиената вредност 0,94 не е статистички значајна на ниту едно ниво. Постои разлика само кај димензијата фокус на потрошувачите која е на повисоко ниво кај вработените со завршено средно образование.

Во однос на карактеристиката мисија на организацијата со добиената вредност за $t = 0,31$ супхипотезата не е потврдена. Врз основа на ова може

да заклучиме дека вработените во приватен сектор со завршено средно и високо образование во однос на мисијата на организацијата имаат слични стратешки правци, намери, цели и визија за иднината.

Исто така од резултатите добиени од испитаниците вработени во државен сектор со завршено средно и високо образование, разликите кај вработените со различно образование во државен сектор во однос на учеството, адаптивбилноста, конзистентноста и мисијата во организацијата се минимални .

Во однос на карактеристиката учество на вработените, добиената вредност на t од 0,81 не е статистички значајна и не постои разлика помеѓу вработените во државен сектор со завршено средно и високо образование во однос на учество на вработените.

Во однос на карактеристиката конзистентност во работата добиена е вредност за $t = 0,41$ и таа не е статистички значајна на двете нивоа, тоа значи дека не постои разлика помеѓу вработените во државен сектор со завршено средно и високо образование во однос на конзистентност во работата.

Во однос на тоа дека вработените во државен сектор со завршено високо образование се поадаптивбилни во однос на вработените во државен сектор со завршено средно образование, според добиената вредност за $t = 0,51$ може да се констатира дека не се потврдува. Добиената вредност 0,51 не е статистички значајна на ниту едно ниво.

Во однос на карактеристиката мисија на организацијата со добиената вредност за $t = 0,20$ супхипотезата не е потврдена. Врз основа на ова може да заклучиме дека вработените во државен сектор со завршено високо образование во однос на мисијата на организацијата немаат појасни стратешки правци, намери, цели и визија за иднината наспроти вработените во државен сектор со завршено средно образование.

Врз основа на овие резултати може да се констатира дека разлики во организациската култура постојат кај приватен и државен сектор и тоа кај

карактеристиките конзистентност во работата и мисија на организацијата кои се поизразени кај вработените од приватен сектор.

Заклучно, во зависност од секторот, постојат разлики во организациската култура кај вработените. Ако овој заклучок го споредиме со истражувањето на **Денисон**, според кое карактеристиките на организациската култура се во врска со ефикасноста на организацијата, заклучокот што е добиен во моето истражување е во согласност со горенаведеното, од причина што, моментално организациите од приватен сектор, навистина се поефикасни за разлика од организациите од државен сектор.

Помеѓу вработените со завршено средно и високо образование разлики исто така има, може да се нагласи дека вработените со средно образование имаат нешто повисока перцепција на организациската култура во однос на вработените со високо образование, без разлика дали се вработени во приватен или државен сектор.

5.1 МОЖНИ НЕДОСТАТОЦИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со оглед на организациите во кои го спроведов истражувањето сметам дека како можен недостаток се јавува различниот тип на организациите во кои беше извршено истражувањето како и степенот на незадоволство на вработените во различни организации, предизвикано од различни фактори (незадоволство од плата, незадоволство од претпоставен и др.).

И во рамки на една организација сите вработени не се од исто хиерархиско ниво така што по пополнувањето на инструментите, увидов големи разлики во одговорите на вработени во иста организација.

Како може недостаток е и самиот инструмент, кој се состои од прилично голем број прашања на што испитаниците различно реагираат и релативно брзо ги одговараат прашањата.

6. РЕЗИМЕ

Истражувањето беше спроведено со цел да се утврдат разликите во однос на карактеристиките на организациската култура кај вработени во приватен наспроти вработени во државен сектор во однос на нивното образование.

Истражувањето беше спроведено на примерок од 100 испитаници, поделени во две групи: испитаници вработени во приватен сектор и испитаници вработени во државен сектор. Испитаниците беа изедначени во однос на четирите карактеристики: пол, возраст, степен на образование и работен стаж во рамки на организацијата.

За мерење на организациската култура и нејзините четири карактеристики (димензии) беше користен инструмент дизајниран од Денисон, а преведен и адаптиран на македонски јазик од проф.д-р Елисавета Сарџоска (2010).

Тестирањето на хипотезите се изврши со примена на метод на утврдување на разлики помеѓу аритметички средини односно t тест.

Од добиените резултати, може да се заклучи дека најдени се статистички значајни разлики помеѓу вработени во приватен и државен сектор во однос на карактеристиките конзистентност во работата и мисија на организацијата, а статистички незначајна разлика во однос на карактеристиките учество во работата и адаптивност на организацијата.

Според образованието, вработените со средно образование перципираат поразвиена организациска култура во целина, а не вработените со високо образование како што беше постулирано во ова истражување.

Клучни термини: организациска култура, организација, вработени.

7. ЛИТЕРАТУРА

- Armstrong, M. (2009) *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page
- Brown, A. (1995) *Organizational Culture*. London: PITMAN
- Denison, D.R. and A.K.Mishra (1995), " Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*, 6, 2, 204-223
- Handy, C. (1996). *Bogovi menadžmenta*. Beograd: Zelnid.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA, Sage Publication, reprinted 1984
- Janićijević ,N. (1997). *Organizaciona kultura*. Novi Sad: Ulix.
- Johannesson R.E.(1973). *Some Problems in the Measurement of Organizational Climate*. *Organizational Behavior and Human Performance*. 10, 118-144
- Judge,T.A.,& Cable,D.M. (1997). *Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction*. *Personnel Psychology* 50:359-394
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (1999). *Organizational Behavior*. London: McGraw-Hill International
- Longo, R., (2012). *Main differences between organisational culture and organisational climate*. HR Professionals, Milan
- Majstorovic, M. (1995). *Licnost u visekulturnom drustvu*, Odsek za Psihologiju Filozofskog fakulteta, Novi Sad, No.2, 182-205
- Martins, N. (1989). *Organisation culture in a financial institusion.D Phil-thesis*.University of South Africa,Pretoria
- Maslov, A.H.(1943). *A Theory of Human Motivation* ; *Psychological Review*
- McNamara, C. (2011). *Organizational Culture* . Management Help Retrieved, Lodon: Sage
- Northouse P. (2009). *Introduction to leadership Concepts and Practice*. London: SAGE Publications, Inc.

- O'Rajli, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparisons approach to assessing person-organization fit*. Academy of Management Journal, vol.34, no.3, pp. 487-516
- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books
- Robbins, P.S.(1990). *Organization Theory: Structure, Design and application (3rd ed)*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Saffold, G. (1988), *Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond 'Strong' Culture*, Academy of Management Review, 13, 4, 546-558
- Сарџоска, Е. (2009). *Психологија на организацијата*. Скопје: Филозофски Факултет.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass;

Интернет извори:

- Alvesson M. (2002) ,“*Understanding Organizational Culture*“ достапно на http://books.google.mk/books?hl=en&lr=&id=ovesLwb6sTEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=alvesson+m+understanding+organisational+culture&ots=K3qwUQgDHT&sig=uCjUlH NqNsDWtlCfRctafwTT7M&redir_esc=y#v=onepage&q=alvesson%20m%20understanding%20organisational%20culture&f=false

(прочитано на 30.05.2013)
- Kim S. Cameron, Robert E. Quinn (2011) , “*Diagnosing and Changing Organizational Culture*” достапно на <http://books.google.mk/books?id=D6qWTf02RloC&pg=PT10&lpg=PT10&dq=diagnostic+and+changing+organization+culture&source=bl&ots=Ko-M0NXuLV&sig=3vS1nBkfYdFJ31ADdj6URRVCM-w&hl=en&sa=X&ei=H7dYUMOuLueo4qTRtoHqDq&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q=diagnostic%20and%20changing%20organization%20culture&f=false>

(прочитано на 30.05.2013)

- Eprints.ru.ac.za/1331/1/VanStuyvesant-TR08-155.pdf

(прочитано на 15.01.2014)

8.ПРИЛОЗИ

Прилог А : Скорови на испитаниците :

Пр.1	Ja.2	Д.1	И.1	И.2	И.3	Д.2	И.4	И.5	И.6	Д.3	И.7	И.8	И.9	Д.4	И.10	И.11	И.2
1		54	20	18	16	54	17	19	18	50	17	16	17	53	17	18	
	2	56	21	19	16	63	22	18	23	55	20	15	20	62	20	19	
1		42	18	14	10	46	15	12	19	47	12	18	17	53	17	17	
	2	63	23	22	18	47	14	15	18	61	21	19	21	71	21	25	
1		46	21	18	7	40	14	10	16	46	12	14	20	48	17	16	
	2	57	19	21	17	58	17	22	19	55	17	18	20	56	18	21	
1		44	20	16	8	47	13	18	16	45	14	12	19	54	17	16	
	2	54	19	19	16	54	17	17	20	52	17	18	17	54	17	18	
1		46	19	17	10	45	13	19	13	46	13	16	17	54	18	18	
	2	39	13	15	11	43	14	14	15	45	15	13	17	40	13	13	
1		61	21	22	18	58	16	18	24	57	19	16	22	59	19	22	
	2	38	15	9	14	31	15	5	11	47	16	14	17	34	11	10	
1		55	19	18	18	54	16	18	20	57	18	18	21	55	17	18	
	2	37	13	12	12	26	12	7	7	40	12	13	15	39	15	15	
1		57	19	19	19	50	13	18	19	54	19	17	18	51	17	16	
	2	46	15	15	16	46	17	17	12	41	10	17	14	55	19	18	
1		56	20	17	19	59	17	20	22	51	18	16	17	62	21	22	
	2	47	17	15	15	47	16	15	16	51	16	16	19	58	18	22	
1		62	22	23	17	53	12	21	20	61	23	20	18	72	25	25	
	2	44	18	13	13	47	13	15	19	47	15	13	19	53	18	18	
1		46	14	14	18	44	13	14	17	48	16	16	16	45	16	15	
	2	66	23	22	21	65	21	23	21	59	22	18	19	66	22	21	
1		40	15	17	8	49	12	17	20	49	14	15	20	51	19	16	
	2	43	17	15	11	41	14	16	11	55	17	21	17	46	16	15	
1		43	18	12	13	49	15	17	17	47	17	14	16	54	17	20	
	2	50	18	15	17	51	17	15	19	54	17	18	19	51	21	13	
1		51	19	16	16	47	16	16	15	48	17	13	18	52	18	18	
	2	28	12	9	7	39	12	12	15	44	13	16	15	43	15	13	
1		49	21	20	8	48	15	15	18	51	16	15	20	51	16	17	
	2	51	18	18	15	52	17	17	18	51	19	15	17	55	17	20	
1		58	25	24	9	57	17	21	19	60	24	19	17	51	13	21	
	2	40	14	15	11	34	13	9	12	41	10	13	18	39	14	12	
1		43	12	17	14	44	15	14	15	51	18	15	18	54	19	18	
	2	54	19	20	15	50	18	15	17	57	21	15	21	55	21	17	
1		56	21	18	17	49	15	17	17	50	18	15	17	52	17	19	
	2	52	18	19	15	47	16	14	17	52	15	18	19	53	18	17	
1		43	16	12	15	42	15	13	14	49	15	15	19	46	16	14	
	2	48	20	13	15	51	15	17	19	57	20	19	18	60	20	19	
1		60	22	19	19	53	18	19	16	48	16	14	18	64	19	25	
	2	49	18	17	14	47	12	15	20	53	17	18	18	62	20	23	
1		75	25	25	25	75	25	25	25	75	25	25	25	75	25	25	
	2	72	23	25	24	73	25	23	25	66	22	22	22	75	25	25	
1		55	21	17	17	59	20	17	22	55	18	18	19	62	20	23	
	2	30	14	7	9	27	9	9	9	43	15	18	10	36	14	11	
1		56	19	20	17	51	17	15	19	51	17	16	18	51	17	20	
	2	54	17	15	22	55	16	21	18	50	18	17	15	45	15	15	

1		65	23	22	20	58	18	18	22	58	21	18	19	66	20	24
	2	31	14	8	9	33	9	9	15	41	18	9	14	31	11	9
1		58	20	19	19	58	18	21	19	56	18	20	18	68	21	24
	2	56	20	19	17	56	19	18	19	49	16	15	18	58	19	20
1		75	25	25	25	69	22	22	25	64	22	18	24	62	19	25
	2	52	17	17	18	49	18	14	17	50	18	15	17	56	17	20
1		75	25	25	25	69	22	22	25	64	22	18	24	63	20	25
	2	59	23	20	16	59	18	19	22	57	19	19	19	62	20	22
1		66	24	21	21	62	19	20	23	56	22	16	18	64	19	22
	2	54	18	18	18	59	20	19	20	53	18	18	17	56	16	20
1		66	24	24	18	63	21	20	22	51	18	14	19	61	19	22
	2	52	17	16	19	55	16	18	21	59	20	18	21	65	20	22
1		57	20	17	20	51	17	15	19	55	16	18	21	53	15	20
	2	60	22	21	17	47	14	16	17	53	19	15	19	54	17	19
1		68	25	22	21	66	20	21	25	56	21	15	20	70	20	25
	2	49	16	18	15	56	19	18	19	50	18	16	16	55	17	20
1		54	19	18	17	53	17	17	19	54	17	18	19	66	19	25
	2	69	23	25	21	61	20	22	19	59	21	18	20	67	23	21
1		50	18	15	17	49	15	15	19	50	18	15	17	53	18	18
	2	55	21	18	16	47	17	16	14	54	16	19	19	53	16	18
1		65	22	24	19	61	19	21	21	55	16	20	19	64	20	25
	2	57	21	19	17	53	15	19	19	60	18	23	19	63	21	18
1		54	19	19	16	49	12	17	20	53	16	17	20	58	16	20
	2	61	20	22	19	53	17	18	18	58	18	21	19	56	18	18
1		50	17	16	17	49	17	15	17	53	17	18	18	58	18	21
	2	49	18	19	12	49	16	15	18	49	18	17	14	48	17	14
1		41	13	14	14	44	16	12	16	54	20	17	17	54	21	17
	2	51	22	15	14	49	15	18	16	48	15	17	16	48	15	17
1		57	20	20	17	54	16	17	21	55	20	16	19	60	19	20
	2	59	22	19	18	47	17	15	15	52	17	17	18	56	16	17
1		67	23	23	21	64	19	21	24	64	23	19	22	67	21	24
	2	56	18	19	19	58	19	21	18	56	19	19	18	62	19	22
1		54	20	18	16	56	18	18	20	53	17	18	18	58	20	17
	2	56	20	19	17	49	17	17	15	53	16	20	17	54	17	18
1		56	19	20	17	61	22	20	19	59	20	19	20	61	21	18
	2	56	23	17	16	53	17	19	17	54	17	20	17	56	16	18
1		60	19	22	19	54	15	19	20	51	16	17	18	60	18	19
	2	55	21	17	17	47	16	14	17	57	17	22	18	56	18	18
1		53	21	17	15	54	17	18	19	53	17	20	16	59	18	20
	2	56	21	19	16	52	18	17	17	56	18	18	20	54	17	17
1		55	19	19	17	53	17	17	19	55	18	16	21	60	23	17
	2	57	22	20	15	49	17	18	14	53	14	19	20	57	19	18
1		46	16	16	14	53	18	17	18	52	16	17	19	49	17	16
	2	50	22	16	12	51	18	16	17	55	18	17	20	51	18	14
1		61	21	23	17	49	16	15	18	49	16	15	18	51	15	20
	2	48	14	16	18	44	15	15	14	50	15	16	19	48	18	11
1		55	22	17	16	52	17	16	19	51	16	15	20	54	15	19
	2	57	21	21	15	55	19	17	19	53	18	20	15	57	20	18

1		62	21	20	21	50	15	16	19	60	18	20	22	58	18	19
	2	51	15	18	18	48	16	16	16	53	18	18	17	55	16	19
1		59	21	20	18	55	17	20	18	53	16	17	20	60	17	19
	2	44	13	14	17	49	16	18	15	47	15	14	18	46	16	15
1		63	22	22	19	56	21	16	19	51	16	19	16	63	19	21
	2	53	18	16	19	54	20	18	16	49	17	16	16	55	16	19

Зи.	Ср.	Д.1	И.1	И.2	И.3	Д.2	И.4	И.5	И.6	Д.3	И.7	И.8	И.9	Д.4	И.10	И.11	И.12
	С	54	20	18	16	54	17	19	18	50	17	16	17	53	17	18	18
З		56	21	19	16	63	22	18	23	55	20	15	20	62	20	19	23
	С	42	18	14	10	46	15	12	19	47	12	18	17	53	17	17	19
З		63	23	22	18	47	14	15	18	61	21	19	21	71	21	25	25
	С	46	21	18	7	40	14	10	16	46	12	14	20	48	17	16	15
З		57	19	21	17	58	17	22	19	55	17	18	20	56	18	21	17
	С	44	20	16	8	47	13	18	16	45	14	12	19	54	17	16	21
З		54	19	19	16	54	17	17	20	52	17	18	17	54	17	18	19
	С	46	19	17	10	45	13	19	13	46	13	16	17	54	18	18	18
З		39	13	15	11	43	14	14	15	45	15	13	17	40	13	13	14
	С	61	21	22	18	58	16	18	24	57	19	16	22	59	19	22	18
З		38	15	9	14	31	15	5	11	47	16	14	17	34	11	10	13
	С	55	19	18	18	54	16	18	20	57	18	18	21	55	17	18	20
З		37	13	12	12	26	12	7	7	40	12	13	15	39	15	15	9
	С	57	19	19	19	50	13	18	19	54	19	17	18	51	17	16	18
З		46	15	15	16	46	17	17	12	41	10	17	14	55	19	18	18
	С	62	22	23	17	53	12	21	20	61	23	20	18	72	25	25	22
З		47	17	15	15	47	16	15	16	51	16	16	19	58	18	22	18
	С	52	18	19	15	47	16	14	17	52	15	18	19	53	18	17	18
З		44	18	13	13	47	13	15	19	47	15	13	19	53	18	18	17
	С	75	25	25	25	75	25	25	25	75	25	25	25	75	25	25	25
З		66	23	22	21	65	21	23	21	59	22	18	19	66	22	21	23
	С	49	18	17	14	47	12	15	20	53	17	18	18	62	20	23	19
З		43	17	15	11	41	14	16	11	55	17	21	17	46	16	15	15
	С	51	19	16	16	47	16	16	15	48	17	13	18	52	18	18	16
З		50	18	15	17	51	17	15	19	54	17	18	19	51	21	13	17
	С	30	14	7	9	27	9	9	9	43	15	18	10	36	14	11	11
З		28	12	9	7	39	12	12	15	44	13	16	15	43	15	13	15
	С	54	17	15	22	55	16	21	18	50	18	17	15	45	15	15	15
З		51	18	18	15	52	17	17	18	51	19	15	17	55	17	20	18
	С	52	17	17	18	49	18	14	17	50	18	15	17	56	17	20	19
З		40	14	15	11	34	13	9	12	41	10	13	18	39	14	12	13
	С	52	17	16	19	55	16	18	21	59	20	18	21	65	20	22	23
З		54	19	20	15	50	18	15	17	57	21	15	21	55	21	17	17
	С	57	21	19	17	53	15	19	19	60	18	23	19	63	21	18	24
З		56	20	17	19	59	17	20	22	51	18	16	17	62	21	22	19
	С	53	18	16	19	54	20	18	16	49	17	16	16	55	16	19	20
З		48	20	13	15	51	15	17	19	57	20	19	18	60	20	19	21
	С	44	13	14	17	49	16	18	15	47	15	14	18	46	16	15	15
З		40	15	17	8	49	12	17	20	49	14	15	20	51	19	16	16
	С	51	15	18	18	48	16	16	16	53	18	18	17	55	16	19	20
З		72	23	25	24	73	25	23	25	66	22	22	22	75	25	25	25
	С	57	21	21	15	55	19	17	19	53	18	20	15	57	20	18	19
З		43	18	12	13	49	15	17	17	47	17	14	16	54	17	20	17
	С	48	14	16	18	44	15	15	14	50	15	16	19	48	18	11	19
З		49	21	20	8	48	15	15	18	51	16	15	20	51	16	17	18
	С	55	21	18	16	47	17	16	14	54	16	19	19	53	16	18	19
З		31	14	8	9	33	9	9	15	41	18	9	14	31	11	9	11
	С	58	20	19	19	58	18	21	19	56	18	20	18	68	21	24	23
З		56	20	19	17	56	19	18	19	49	16	15	18	58	19	20	19

	C	75	25	25	25	69	22	22	25	64	22	18	24	62	19	25	18
3		58	25	24	9	57	17	21	19	60	24	19	17	51	13	21	17
	C	75	25	25	25	69	22	22	25	64	22	18	24	63	20	25	18
3		59	23	20	16	59	18	19	22	57	19	19	19	62	20	22	20
	C	56	23	17	16	53	17	19	17	54	17	20	17	56	16	18	22
3		54	18	18	18	59	20	19	20	53	18	18	17	56	16	20	20
	C	56	20	19	17	49	17	17	15	53	16	20	17	54	17	18	19
3		43	12	17	14	44	15	14	15	51	18	15	18	54	19	18	17
	C	56	18	19	19	58	19	21	18	56	19	19	18	62	19	22	21
3		60	22	21	17	47	14	16	17	53	19	15	19	54	17	19	18
	C	49	16	18	15	56	19	18	19	50	18	16	16	55	17	20	18
3		68	25	22	21	66	20	21	25	56	21	15	20	70	20	25	25
	C	59	22	19	18	47	17	15	15	52	17	17	18	56	16	17	23
3		69	23	25	21	61	20	22	19	59	21	18	20	67	23	21	23
	C	55	21	17	17	47	16	14	17	57	17	22	18	56	18	18	20
3		65	23	22	20	58	18	18	22	58	21	18	19	66	20	24	22
	C	65	22	24	19	61	19	21	21	55	16	20	19	64	20	25	19
3		56	21	18	17	49	15	17	17	50	18	15	17	52	17	19	16
	C	61	20	22	19	53	17	18	18	58	18	21	19	56	18	18	20
3		50	17	16	17	49	17	15	17	53	17	18	18	58	18	21	19
	C	49	18	19	12	49	16	15	18	49	18	17	14	48	17	14	17
3		41	13	14	14	44	16	12	16	54	20	17	17	54	21	17	16
	C	51	22	15	14	49	15	18	16	48	15	17	16	48	15	17	16
3		57	20	20	17	54	16	17	21	55	20	16	19	60	19	20	21
	C	56	21	19	16	52	18	17	17	56	18	18	20	54	17	17	20
3		54	19	18	17	53	17	17	19	54	17	18	19	66	19	25	22
	C	57	22	20	15	49	17	18	14	53	14	19	20	57	19	18	20
3		57	20	17	20	51	17	15	19	55	16	18	21	53	15	20	18
	C	54	20	18	16	56	18	18	20	53	17	18	18	58	20	17	21
3		66	24	24	18	63	21	20	22	51	18	14	19	61	19	22	20
	C	56	19	20	17	61	22	20	19	59	20	19	20	61	21	18	22
3		66	24	21	21	62	19	20	23	56	22	16	18	64	19	22	23
	C	60	19	22	19	54	15	19	20	51	16	17	18	60	18	19	23
3		50	18	15	17	49	15	15	19	50	18	15	17	53	18	18	17
	C	53	21	17	15	54	17	18	19	53	17	20	16	59	18	20	21
3		54	19	19	16	49	12	17	20	53	16	17	20	58	16	20	22
	C	55	19	19	17	53	17	17	19	55	18	16	21	60	23	17	20
3		67	23	23	21	64	19	21	24	64	23	19	22	67	21	24	22
	C	46	16	16	14	53	18	17	18	52	16	17	19	49	17	16	16
3		50	22	16	12	51	18	16	17	55	18	17	20	51	18	14	19
	C	61	21	23	17	49	16	15	18	49	16	15	18	51	15	20	16
3		56	19	20	17	51	17	15	19	51	17	16	18	51	17	20	20
	C	55	22	17	16	52	17	16	19	51	16	15	20	54	15	19	20
3		55	21	17	17	59	20	17	22	55	18	18	19	62	20	23	19
	C	62	21	20	21	50	15	16	19	60	18	20	22	58	18	19	21
3		46	14	14	18	44	13	14	17	48	16	16	16	45	16	15	14
	C	59	21	20	18	55	17	20	18	53	16	17	20	60	17	19	24
3		60	22	19	19	53	18	19	16	48	16	14	18	64	19	25	20

	C	63	22	22	19	56	21	16	19	51	16	19	16	63	19	21	23
3		43	16	12	15	42	15	13	14	49	15	15	19	46	16	14	16

р. и.2	Пр. Ср.1	Д.1	И.1	И.2	И.3	Д.2	И.4	И.5	И.6	Д.3	И.7	И.8	И.9	Д.4	И.10	И.11	И.12
	1	54	20	18	16	54	17	19	18	50	17	16	17	53	17	18	18
		56	20	17	19	59	17	20	22	51	18	16	17	62	21	22	19
	1	46	21	18	7	40	14	10	16	46	12	14	20	48	17	16	15
		46	14	14	18	44	13	14	17	48	16	16	16	45	16	15	14
	1	46	19	17	10	45	13	19	13	46	13	16	17	54	18	18	18
		43	18	12	13	49	15	17	17	47	17	14	16	54	17	20	17
	1	55	19	18	18	54	16	18	20	57	18	18	21	55	17	18	20
		58	25	24	9	57	17	21	19	60	24	19	17	51	13	21	17
	1	42	18	14	10	46	15	12	19	47	12	18	17	53	17	17	19
		56	21	18	17	49	15	17	17	50	18	15	17	52	17	19	16
	1	44	20	16	8	47	13	18	16	45	14	12	19	54	17	16	21
		40	15	17	8	49	12	17	20	49	14	15	20	51	19	16	16
	1	61	21	22	18	58	16	18	24	57	19	16	22	59	19	22	18
		49	21	20	8	48	15	15	18	51	16	15	20	51	16	17	18
	1	51	19	16	16	47	16	16	15	48	17	13	18	52	18	18	16
		43	12	17	14	44	15	14	15	51	18	15	18	54	19	18	17
	1	57	19	19	19	50	13	18	19	54	19	17	18	51	17	16	18
		43	16	12	15	42	15	13	14	49	15	15	19	46	16	14	16
	1	62	22	23	17	53	12	21	20	61	23	20	18	72	25	25	22
		60	22	19	19	53	18	19	16	48	16	14	18	64	19	25	20
	1	75	25	25	25	75	25	25	25	75	25	25	25	75	25	25	25
		55	21	17	17	59	20	17	22	55	18	18	19	62	20	23	19
	1	75	25	25	25	69	22	22	25	64	22	18	24	62	19	25	18
		65	23	22	20	58	18	18	22	58	21	18	19	66	20	24	22
	1	58	20	19	19	58	18	21	19	56	18	20	18	68	21	24	23
		56	19	20	17	51	17	15	19	51	17	16	18	51	17	20	20
	1	75	25	25	25	69	22	22	25	64	22	18	24	63	20	25	18
		66	24	21	21	62	19	20	23	56	22	16	18	64	19	22	23
	1	65	22	24	19	61	19	21	21	55	16	20	19	64	20	25	19
		57	20	17	20	51	17	15	19	55	16	18	21	53	15	20	18
	1	60	19	22	19	54	15	19	20	51	16	17	18	60	18	19	23
		54	19	18	17	53	17	17	19	54	17	18	19	66	19	25	22
	1	55	19	19	17	53	17	17	19	55	18	16	21	60	23	17	20
		66	24	24	18	63	21	20	22	51	18	14	19	61	19	22	20
	1	61	21	23	17	49	16	15	18	49	16	15	18	51	15	20	16
		50	17	16	17	49	17	15	17	53	17	18	18	58	18	21	19
	1	62	21	20	21	50	15	16	19	60	18	20	22	58	18	19	21
		57	20	20	17	54	16	17	21	55	20	16	19	60	19	20	21
	1	54	20	18	16	56	18	18	20	53	17	18	18	58	20	17	21
		67	23	23	21	64	19	21	24	64	23	19	22	67	21	24	22
	1	56	19	20	17	61	22	20	19	59	20	19	20	61	21	18	22
		68	25	22	21	66	20	21	25	56	21	15	20	70	20	25	25
	1	53	21	17	15	54	17	18	19	53	17	20	16	59	18	20	21
		50	18	15	17	49	15	15	19	50	18	15	17	53	18	18	17
	1	46	16	16	14	53	18	17	18	52	16	17	19	49	17	16	16
		54	19	19	16	49	12	17	20	53	16	17	20	58	16	20	22
	1	55	22	17	16	52	17	16	19	51	16	15	20	54	15	19	20

		41	13	14	14	44	16	12	16	54	20	17	17	54	21	17	16
1		59	21	20	18	55	17	20	18	53	16	17	20	60	17	19	24
1		63	22	22	19	56	21	16	19	51	16	19	16	63	19	21	23

Држ. Зи.2	Држ. Ср.1	Д.1	И.1	И.2	И.3	Д.2	И.4	И.5	И.6	Д.3	И.7	И.8	И.9	Д.4	И.10	И.11	И.12
	1	54	17	15	22	55	16	21	18	50	18	17	15	45	15	15	15
2		63	23	22	18	47	14	15	18	61	21	19	21	71	21	25	25
	1	44	13	14	17	49	16	18	15	47	15	14	18	46	16	15	15
2		54	19	19	16	54	17	17	20	52	17	18	17	54	17	18	19
	1	56	20	19	17	49	17	17	15	53	16	20	17	54	17	18	19
2		38	15	9	14	31	15	5	11	47	16	14	17	34	11	10	13
	1	53	18	16	19	54	20	18	16	49	17	16	16	55	16	19	20
2		46	15	15	16	46	17	17	12	41	10	17	14	55	19	18	18
	1	48	14	16	18	44	15	15	14	50	15	16	19	48	18	11	19
2		44	18	13	13	47	13	15	19	47	15	13	19	53	18	18	17
	1	51	15	18	18	48	16	16	16	53	18	18	17	55	16	19	20
2		43	17	15	11	41	14	16	11	55	17	21	17	46	16	15	15
	1	49	18	19	12	49	16	15	18	49	18	17	14	48	17	14	17
2		28	12	9	7	39	12	12	15	44	13	16	15	43	15	13	15
	1	52	18	19	15	47	16	14	17	52	15	18	19	53	18	17	18
2		40	14	15	11	34	13	9	12	41	10	13	18	39	14	12	13
	1	49	18	17	14	47	12	15	20	53	17	18	18	62	20	23	19
2		51	18	18	15	52	17	17	18	51	19	15	17	55	17	20	18
	1	30	14	7	9	27	9	9	9	43	15	18	10	36	14	11	11
2		54	19	20	15	50	18	15	17	57	21	15	21	55	21	17	17
	1	52	17	17	18	49	18	14	17	50	18	15	17	56	17	20	19
2		48	20	13	15	51	15	17	19	57	20	19	18	60	20	19	21
	1	57	21	19	17	53	15	19	19	60	18	23	19	63	21	18	24
2		31	14	8	9	33	9	9	15	41	18	9	14	31	11	9	11
	1	59	22	19	18	47	17	15	15	52	17	17	18	56	16	17	23
2		72	23	25	24	73	25	23	25	66	22	22	22	75	25	25	25
	1	57	22	20	15	49	17	18	14	53	14	19	20	57	19	18	20
2		54	18	18	18	59	20	19	20	53	18	18	17	56	16	20	20
	1	52	17	16	19	55	16	18	21	59	20	18	21	65	20	22	23
2		60	22	21	17	47	14	16	17	53	19	15	19	54	17	19	18
	1	49	16	18	15	56	19	18	19	50	18	16	16	55	17	20	18
2		69	23	25	21	61	20	22	19	59	21	18	20	67	23	21	23
	1	55	21	18	16	47	17	16	14	54	16	19	19	53	16	18	19
2		56	21	19	16	63	22	18	23	55	20	15	20	62	20	19	23
	1	61	20	22	19	53	17	18	18	58	18	21	19	56	18	18	20
2		50	18	15	17	51	17	15	19	54	17	18	19	51	21	13	17
	1	51	22	15	14	49	15	18	16	48	15	17	16	48	15	17	16
2		56	20	19	17	56	19	18	19	49	16	15	18	58	19	20	19
	1	56	18	19	19	58	19	21	18	56	19	19	18	62	19	22	21
2		39	13	15	11	43	14	14	15	45	15	13	17	40	13	13	14
	1	56	23	17	16	53	17	19	17	54	17	20	17	56	16	18	22
2		50	22	16	12	51	18	16	17	55	18	17	20	51	18	14	19
	1	56	21	19	16	52	18	17	17	56	18	18	20	54	17	17	20
2		59	23	20	16	59	18	19	22	57	19	19	19	62	20	22	20
	1	55	21	17	17	47	16	14	17	57	17	22	18	56	18	18	20
2		47	17	15	15	47	16	15	16	51	16	16	19	58	18	22	18
	1	57	21	21	15	55	19	17	19	53	18	20	15	57	20	18	19
2		66	23	22	21	65	21	23	21	59	22	18	19	66	22	21	23
2		57	19	21	17	58	17	22	19	55	17	18	20	56	18	21	17

		37	13	12	12	26	12	7	7	40	12	13	15	39	15	15	9
--	--	----	----	----	----	----	----	---	---	----	----	----	----	----	----	----	---

1 – Државен сектор 2 – Приватен сектор Д – Димензија И – Индекс

Д1 – Учество на вработените ; Д2- Конзистентност ; Д3- Адаптибилност ;
Д4- Мисија

И1- Делегирање ; И2- Тимска ориентација ; И3 – Развој на способности ;

И4 – Координација и интеграција ; И5 – Договор ; И6 – Клучни вредности ;

И7 – Креирање промени ; И8 – Фокус кон потрошувачите ;

И9 – Организациско учење ; И10 – Стратешки правци и намери ; И11 – Цели ;

И12 - Визија

Прилог Б : Примерок од инструментот кој беше користен за целите на истражувањето

Скала за организациска култура на Денисон

Скалата е анонимна, само ве молиме да ги пополните следните тврдења на тој начин што ќе го штиклирате квадратчето или ќе го пополните празното место

Пол: Машки

Образование: средно

Женски

високо

Возраст: ()

Работен стаж: ()

Работна позиција ()

Сектор : Државен (јавен)

Приватен

Упатство за работа :

Скалата се состои од повеќе тврдења кои се однесуваат на вашето работно место. Вашата задача е да го означите степенот на вашето сложување или несложување со тврдењата со запишување на бројот :

- Воопшто не се согласувам..... 1
- Не се согласувам..... 2
- Неутрален.....3
- Се согласувам.....4
- Потполно се согласувам.....5

Учество на вработените

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **делегирање** во организацијата се:

1. Мнозинството вработени во оваа организација се потполно вклучени во својата работа _____
2. Во оваа организација одлуките вообичаено се донесуваат на ниво каде што постојат најдобри услови за нивното донесување _____
3. Информациите во оваа организација се распространети, на тој начин со што се овозможува секој да ја добие информацијата која му е потребна _____
4. Сите во оваа организација мислат дека можат да имаат позитивно влијание _____
5. Планирањето на работата во нашата организација е континуиран процес, кој ги вклучува сите вработени до одредена мерка _____

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **тимска ориентација** во организацијата се:

1. Во оваа организација активно се почитуваат кооперацијата и заедничката работа помеѓу функционалните улоги _____
2. Работата во оваа организација е исто како да си дел од тим _____
3. Работата е на таков начин организирана така што секоја личност може да ја види врската помеѓу работата која ја извршува и целите на организацијата _____
4. Тимовите се основни единици од кои е изградена оваа организација _____
5. Оваа организација се потпира на хоризонтална контрола и координација за да се изврши работата, а не на хиерархија _____

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **развој на способности** во организацијата се:

1. Оваа организација го пренесува авторитетот на вработените, така да тие можат да се однесуваат самостојно _____
2. Способноста на луѓето во оваа организација се смета како важен извор за предност во однос на конкуренцијата _____
3. Оваа организација постојано инвестира во вештините на своите вработени _____
4. Се зголемува квалитетот на вработените кои би можеле да менуваат вработени на некои функции _____
5. Во организацијата често настануваат проблеми бидејќи не постојат неопходни вештини за извршување на работата _____

Конзистентност

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **координација и интеграција** во организацијата се:

1. Нашиот пристап во соработката е многу постојан и предвидлив _____
2. Постои рамнотежа на целите на сите нивоа во организацијата _____

3.Луѓе од различни организациски единици имаат заедничка перспектива

4.Во оваа организација е лесно да се координираат проекти помеѓу функционални единици

5.Работата со некој од друг дел од организацијата е како работа со некој од друга компанија

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **договор** во организацијата се:

1.Кога ќе се појави недоразбирање, сите се трудат да се постигне решение со кое сите ќе добијат

2.Оваа организација има силна култура

3.Постои јасен договор околу тоа што е правилен начин, а што погрешен начин на извршување на работата во оваа организација

4.Лесно постигнуваме согласност, дури и околу тешки прашања

5.Често имаме проблеми да се сложиме околу клучни прашања

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **клучни вредности** во организацијата се:

1.Постои јасен и конзистентен збир на вредности во оваа организација, кој управува со начинот на кој работиме

2.Оваа организација има карактеристичен стил на раководење и особен збир на начини на раководење

3.Раководителите во оваа организација го прават тоа што го говорат

4.Оваа организација има етички кодекс, кој управува со нашето однесување и кој одредува какво однесување е добро, а какво е лошо

5.Игнорирањето на клучните вредности на компанијата може да ја доведе до пропаст организацијата

Адаптибилност

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **креирање промени** во организацијата се:

1.Оваа организација многу бргу реагира и лесно се менува

2. Оваа организација реагира на конкуренцијата и на други промени во деловното опкружување _____

3. Оваа организација постојано усвојува нови и подобрени начини на работа _____

4. Обидите да се воведат промени во организацијата обично наидуваат на отпор _____

5. Различни сектори во организацијата често соработуваат со цел да се прилагодат на промените _____

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **фокус кон потрошувачи** во организацијата се:

1. Коментарите и препораките на корисниците често водат до промени во оваа организација _____

2. Информациите за корисниците директно влијаат на нашите одлуки _____

3. Сите членови на оваа организација имаат длабоко разбирање за желбите и потребите на корисниците _____

4. Организацијата воспоставува директен контакт на нејзините членови со корисниците _____

5. Интересите на крајните корисници се често игнорирани во нашите одлуки _____

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **организациско учење** во организацијата се:

1. Организацијата изнаоѓа иновации и ги наградува оние кои преземаат ризик _____

2. На неуспехот гледаме како на прилика за учење и подобрување _____

3. Во оваа организација многу нешта остануваат незапазени _____

4. Учењето е важна задача во нашата секојдневна работа _____

5. Се трудиме научените знаења да ги поделиме со останатите _____

Мисија

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **стратешки правци и намери** во организацијата се:

1. Оваа организација има јасна мисија која ја насочува и и дава значење на нашата работа _____
2. Оваа организација има долгорочни цел и правец _____
3. Стратешкиот правец на оваа организација не е јасен _____
4. Оваа организација има јасна стратегија за иднината _____
5. Стратегијата на нашата организација ги приморува другите организации да го менуваат начинот на нивното работење _____

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **цели** во организацијата се:

1. Постои широко прифатен договор за целите на организацијата _____
2. Водачите во организацијата поставуваат цели кои се амбициозни, но и реални _____
3. Водството во организацијата се засновува на официјалните цели кои треба да се постигнат _____
4. Константно го споредуваме нашето напредување со целите кои сме ги поставиле _____
5. Вработените во организацијата разбираат што треба да се направи за да се постигне успех на долг рок _____

Тврдењата кои го одредуваат индексот на **визија** во организацијата се:

1. Имаме заедничка визија за тоа каква ќе биде оваа организација во иднина _____
2. Водачите во организацијата имаат долгорочна ориентација _____
3. Краткорочното мислење често ја доведува во прашање долгорочната визија _____
4. Нашата визија создава желба за успех и мотивација кај нашите вработени _____
5. Способни сме да ги исполниме краткорочните барања, не ризикувајќи да ја загрозиме долгорочната визија _____

Прилог В Клуч за процена на организациската култура според нејзините димензии

	Резултати од мерењето	Дијагноза на организациската култура
15-26	<p>Прво ниво (0 - 25%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во првиот прстен од центарот на дијаграмот.</p>	<p>Зона на опасност за организациската култура-</p> <p>Инфраструктурата на културата во организацијата се распаѓа .</p> <p>Културните слабости во овие области најверојатно ги попречуваат работните резултати и претставуваат сериозна закана. Потребно е да се дефинираат целите во рамки на работните резултати и да се фокусира на оние области на култура кои влијаат на тие цели.</p>
27-37	<p>Второ ниво (25-50%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во вториот прстен од центарот на дијаграмот.</p>	<p>Организациската култура бара внимание –</p> <p>Културата поседува некаква снага, но таа снага е веројатно плод на случајност, а не резултат на организацискиот развој. Понатамошна работа во областа на културата ќе создаде јака и одржлива организација во турбулентниот свет.</p>
38-49	<p>Трето ниво (50-75%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот.</p>	<p>Можност за организациска култура -</p> <p>Организацијата има одредени моќи во областа на културата, кои свесно се развивале или природно се создале. Овие моќи ќе служат како извор и подршка за развој на област во која културата во организацијата е слаба.</p>

50-60	<p>Четврто ниво (75-100%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во четвртиот прстен од центарот на дијаграмот.</p>	<p>Моќ на организациска култура -</p> <p>Работењето се заснова на силни темели на моќ на културата. Прашањето кое се поставува е следното: Дали е културната сила во оние области кои ќе го обезбедат потребниот резултат краткорочно или долгорочно? Ако не е, фокусирањето на јакнење на културата во тие области ќе доведе до бараните резултати. Исто така неопходно е постојано внимание заради одржување на здрава и силна култура.</p>
-------	--	--

Клуч за процена на организациската култура во целина

Ако резултатот е ...	Резултат од мерењето	Дијагноза на организациската култура
60-120	<p>Прво ниво (0 - 25%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во првиот прстен од центарот на дијаграмот.</p>	<p>Зона на опасност за организациската култура-</p> <p>Инфраструктурата на културата во организацијата се распаѓа .</p> <p>Културните слабости во овие области најверојатно ги попречуваат работните резултати и претставуваат сериозна закана. Потребно е да се дефинираат целите во рамки на работните резултати и да се фокусира на оние области на култура кои влијаат на тие цели.</p>
	Второ ниво	

<p>121-180</p>	<p>(25-50%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во вториот прстен од центарот на дијаграмот.</p>	<p>Организациската култура бара внимание –</p> <p>Културата поседува некаква снага, но таа снага е веројатно плод на случајност, а не резултат на организацискиот развој. Понатамошна работа во областа на културата ќе создаде јака и одржлива организација во турбулентниот свет.</p>
<p>181-240</p>	<p>Трето ниво</p> <p>(50-75%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот.</p>	<p>Можност за организациската култура -</p> <p>Организацијата има одредени моќи во областа на културата, кои свесно се развивале или природно се создале. Овие моќи ќе служат како извор и подршка за развој на област во која културата во организацијата е слаба.</p>
<p>241-300</p>	<p>Четврто ниво</p> <p>(75-100%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во четвртиот прстен од центарот на дијаграмот.</p>	<p>Моќ на организациската култура -</p> <p>Работењето се заснова на силни темели на моќ на културата. Прашањето кое се поставува е следното: Дали е културната сила во оние области кои ќе го обезбедат потребниот резултат, краткорочно или долгорочно? Ако не е, фокусирањето на јакнење на културата во тие области ќе доведе до бараните резултати. Исто така неопходна е постојано внимание заради одржување на здрава и силна култура.</p>