МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

СВЕТИ НИКОЛЕ

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

СТУДИСКА ПРОГРАМА: ДЕЛОВНО ПРАВО

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

МОДЕЛ НА МЕНАЏЕРСКО ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО УСЛОВИ НА НЕИЗВЕСНОСТ

СТУДЕНТ: **МАЈА КУЗМАНОВСКА МАТОВСКА**

БРОЈ НА ИНДЕКС: М247032

МЕНТОР: **ПРОФ. Д-Р ЈУЛИЈАНА СИЉАНОСКА**

Битола, 2025

ВОВЕД 5
1. ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ 8
1.1 Процес на донесување одлуки 9
1.2 Менаџерско донесување одлуки 14
1.3 Менаџер како донесувач на одлуки 18
1.4 Теории за донесување одлуки 19
1.4.1 Класични теории на одлучување 19
1.4.2 Неокласични теории на одлучување 20
1.4.3 Ситуациски теории на одлучување 21
1.4.4 Субјективна теорија на очекувана корисност 22
1.4.5 Хеуристичка теорија 22
1.4.6 Теорија на атрибуција 23
1.4.7 Теорија на перспектива 24
1.4.8 Нови пристапи во теориите на одлучување 25
1.5 Перспективи во процесот на донесување одлуки 26
1.5.1 Класична перспектива 26
1.5.2 Административна перспектива 27
1.5.3 Социјална перспектива 28
1.5.4 Плуралистичка перспектива 28
1.6 Модели на донесување одлуки 29
1.7 Стилови на донесување одлуки 30
1.8 Организациска култура и процесот на донесување одлуки 34
1.9 Услови на неизвесност и донесување на одлуки во услови на неизвесност 35
2.ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА 39
2.1 Определување на поимот организациска култура 39
2.2 Фактори кои ја обликуваат организациската култура 41
2.2.1 Внатрешни фактори 41
2.2.2 Надворешни фактори 43
2.3 Елементи на организациската култура 46
2.4 Извори на организациска култура 48
2.5 Силна и слаба организациска култура 49

2.6 Класификации на организациска култура.....53
2.6.1 Моделот на организациска култура на Камерон и Квин.....53
2.6.2 Моделот на организациска култура на Дил и Кенеди.....55
2.6.3 Хендиев модел на организациска култура.....56
2.6.4 Шајнов модел на организациска култура.....57
2.6.5 Шолцов модел на организациска култура.....58
2.6.6 Денисонов модел на организациска култура.....58
2.7. Функции на организацискатa култура.....62
3.ОРГАНИЗАЦИЈА НА РАБОТЕЊЕТО НА ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА.....63
3.1 Значење на организацијата како функција на менаџментот.....63
3.2 Видови организациски структури.....65
3.2.1 Функционална организациска структура.....65
3.2.2 Организациска структура на секторот.....65
3.2.3 Матрична организациска структура.....66
3.2.4 Модерни модели на организациска структура.....66
3.3 Поим за јавни претпријатија.....71
3.4 Специфичности во работењето на јавните претпријатија.....72
3.5 Дефинирање на поимот организација на работата во јавните претпријатија....74
3.6 Организацијата на работењето во контекст на организацискатa култура.....76
4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....78
4.1 Истражувачки проблем.....78
4.1.1 Истражувачки инструменти.....82
4.1.2 Постапка на истражување.....84
4.1.3 Анализа на податоци.....85
4.2 Дескриптивна статистика и скала на сигурност на резултатите од емпириското истражување.....87
4.3 Менаџерското донесување одлуки во јавниот сектор, во услови на неизвесност, како функција на организацијата на работните процеси и организацискатa култура.....90
4.4 Димензиите на организацискатa култура и организацијата на работата влијаат врз различните стилови на управување со одлуки во јавните претпријатија, во услови на неизвесност;.....96
4.4.1 Рационален стил на менаџерско одлучување.....97

4.4.2 Интуитивен стил на менаџерско одлучување.....99
4.4.3 Зависен стил од менаџерското донесување одлуки.....102
4.4.4 Стил на избегнување при менаџерското донесување одлуки.....105
4.4.5 Спонтан стил на менаџерско донесување одлуки.....108
4.5 Влијание на демографските карактеристики врз донесувањето одлуки.....112
4.5.1 Пол.....112
4.5.2 Возраст и искуство.....113
4.5.3 Образование.....113
4.5.4 Статус на позицијата.....117
4.6 Ниво на управување на менаџментот.....118
4.7 Типот на јавното претпријатие како детерминанта при донесувањето на одлуките.....121
ЗАКЛУЧОК.....122
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....131

ВОВЕД

Јавниот сектор игра клучна улога во современите општества, обезбедувајќи основни услуги за граѓаните и управувајќи со јавните ресурси. Природата на јавниот сектор, со неговите сложени регулаторни механизми и повеќекратни засегнати страни, го прави донесувањето одлуки предизвикувачка задача за менаџерите. Процесите на донесување одлуки во јавниот сектор честопати се предмет на услови на неизвесност, барајќи од менаџерите да балансираат повеќе фактори, вклучувајќи го почитувањето на законите, јавните очекувања и достапните, а честопати и ограничени, ресурси. Донесувањето одлуки е важен аспект на функционирањето на една организација. Како резултат на промените во економскиот и политичкиот систем, процесот на донесување одлуки се појави како еден од најважните проблеми во организациите, поради турбулентната средина во која тие работат. Во неизвесни услови, поради високата непредвидливост на средината, процедурите не можат сигурно да се стандардизираат, што нужно би довело до донесување одлуки со позитивни резултати. Важно е да се истакне дека во услови на неизвесност, моделите на менаџерско однесување од услови на стабилност не можат да се применат, па затоа е потребно да се концептуализираат нови модели и методи на донесување одлуки во јавните претпријатија, кои ќе бидат во согласност со новите деловни барања на современиот пазар на трудот (Kraus et al., 2021).

Истражувачки проблем

Организациската култура и организацијата на работата се идентификувани како критични фактори кои можат да влијаат врз донесувањето менаџерски одлуки во организациите. Организациската култура се однесува на споделените вредности, верувања и практики кои го обликуваат однесувањето на вработените во една организација, додека организацијата на работата се однесува на начинот на кој работата е структурирана, управувана и координирана во рамките на една организација. Се претпоставува дека овие два фактори можат да имаат значително влијание врз процесите на донесување одлуки на менаџерите во јавниот сектор во услови на неизвесност, влијаејќи на стилот на донесување одлуки, квалитетот на одлуките и резултатите од донесувањето одлуки.

Целта на овој труд е да се развие модел на менаџерско донесување одлуки во јавниот сектор, во услови на неизвесност, кој претпоставува влијание на организациската култура и организацијата на работата врз стилот на менаџерско донесување одлуки. Оваа теза ќе се темели на постојните истражувања за менаџерското донесување одлуки во организациите, како и на истражувањата за организациската култура и организацијата на работата.

Цел на истражувањето и хипотези

Главната цел на истражувањето е да се користи научно заснована методологија за да се утврдат релевантни фактори кои влијаат врз донесувањето менаџерски одлуки во јавните претпријатија од различни видови, во услови на неизвесност, а кои, според предложениот модел, се однесуваат на претпоставеното влијание на организацијата на работниот процес и организациската култура. Во врска со прегледот на литературата и целта на работата, беа поставени една општа и три специфични истражувачки хипотези, тоа се следниве:

- Донесувањето менаџерски одлуки во јавниот сектор, во услови на неизвесност, е функција на организацијата на работните процеси и организациската култура;
- Димензиите на организациската култура и организацијата на работата влијаат врз различните стилови на донесување менаџерски одлуки во јавните претпријатија, во услови на неизвесност;
- Постојат разлики во стиловите на донесување менаџерски одлуки, во јавните претпријатија во зависност од демографските карактеристики на лицата што донесуваат одлуки, во услови на неизвесност;
- Постојат разлики во стиловите на донесување менаџерски одлуки, во однос на видот на јавното претпријатие, во услови на неизвесност.

Метод на истражување

Во почетната фаза од истражувањето беа применети методи за извлекување на досега постигнатите резултати во предметната област на истражување и нивна презентација, со што се создадоа теоретски основи за развој на магистерскиот труд. Врз основа на поставените истражувачки цели, беше применет квантитативен метод на истражување за тестирање на поставениот истражувачки модел. Истражувањето беше спроведено со

анкетирање на целната група - менаџери со различни социодемографски карактеристики, како што се: пол, возраст, работно искуство, ниво на образование, кои работат на различни хиерархиски нивоа, во јавни претпријатија од различни видови, на територијата на Република Северна Македонија. Во истражувањето беа користени стандардизирани прашалници за анализа на моделите за донесување менаџерски одлуки: Анкетата за организациска култура на Денисон (DOCS; Denison & Neale, 1996), Општата скала за донесување одлуки (GDMS; Scott & Bruce, 1995) и Прашалникот за проценка на работната организација (WOAQ; Griffiths et al., 2006). За анализа на податоците беа користени дескриптивни и инференцијални статистички техники.

1. ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

Одлуките се неизбежен дел од секојдневниот живот и деловниот свет. Одлуките се фундаментален елемент на секое човечко дејствување, засновано на ментални активности (Ferasso & Bergamaschi, 2020). Тие се суштината на сите активности и процеси што се случуваат во компаниите. Одлуката може да се дефинира како избор помеѓу две или повеќе опции што се разгледуваат. Секоја одлука има одредени последици, а крајната цел на донесувањето одлуки е да се избере опцијата што ќе донесе најдобар резултат. Сегашната пазарна економија се карактеризира со турбулентен развој, неизвесност, како и голем број растечки промени (Litvaj et al., 2022), затоа донесувањето одлуки е фундаментален, двонасочен процес во кој резултатите од одлуките што ги донесуваат менаџерите влијаат на нивната ефикасност. Менаџерската ефикасност, од друга страна, реципрочно го одредува успехот или неуспехот на организацијата (Bucata & Rizescu, 2016).

Рационалните модели на донесување одлуки честопати ги игнорираат индивидуалните карактеристики на донесувањето одлуки и претпоставуваат дека индивидуалните информации за процесот го водат патот до одлуката. Овие модели го игнорираат самиот процес на донесување одлуки, како и начинот на кој индивидуалните разлики кај донесувачите на одлуки влијаат врз тој процес (Pullaro & Jalajas, 2017; Liu & Xie, 2022). Набљудувањето на ситуациите на донесување одлуки во реалниот живот покажува дека процесот на донесување одлуки се карактеризира со разлики во многу сегменти, вклучувајќи: бројот на користени критериуми, видот на пребарување информации, изворите на информации и бројот на генерирани алтернативи (Belhekar & Vivek, 2017; Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). Индивидуалните карактеристики, како што е когнитивниот стил, честопати се поврзуваат со разлики во однесувањето при донесување одлуки (Estelami & Nejad, 2022). Когнитивниот стил се дефинира како начин на кој луѓето ги обработуваат и организираат информациите и извлекуваат заклучоци врз основа на нивните набљудувања (Mello, 2012). Менаџерските стилови на донесување одлуки се релативно стабилни диспозиции што го разликуваат однесувањето на менаџерите во процесот на донесување одлуки (Brigham, et al., 2007).

Донесувањето одлуки вклучува избор врз основа на алтернативи и решавање проблеми во поширока смисла. Управувањето со една организација се однесува на поставување цели и

начинот на нивно постигнување кои исто така ја отсликуваат и иднината на организацијата. Изборите се прават во процесот на донесување менаџерски одлуки, кои се базираат на релевантни информации и очекувани резултати. Како резултат на промените во економскиот и политичкиот систем, процесот на донесување одлуки се појави како еден од најзначајните предизвици во организациите кои се соочуваат со радикални промени (Grubic-Nesic et al., 2016).

1.1 Процес на донесување одлуки

Чупиќ и Сукновиќ (2010) истакнуваат дека е важно да се дискутира уште на самиот почеток дали чинот на донесување одлуки е навистина процес? Почнувајќи од сеопфатна дефиниција што го прикажува процесот како низа дејства или операции насочени кон постигнување на одреден исход, авторите истакнуваат дека е очигледно дека таков процес несомнено постои. Овој процес може сеопфатно да се замисли и ефикасно да се користи како модел на донесување одлуки. Обемните истражувања го потврдуваат постоењето на универзално применлив процес, кој служи како канал преку кој поединците или групите ефикасно се движат низ своите дилеми, решаваат проблеми и на крајот донесуваат конечни одлуки.

Сепак, клучно е да се нагласи дека решавањето проблеми не треба погрешно да се идентификува со чинот на донесување одлуки. Иако несомнено постои вродена сличност или меѓусебна поврзаност помеѓу овие два сложени процеси, постојат и значајни разлики. Научници како Харисон (Harrison, 1996) и Браверман (Braverman, 1980) ја објаснуваат различната природа на овие термини, и покрај неоспорното вклучување на решавањето проблеми во доменот на донесување одлуки и последователната корелација помеѓу решавањето проблеми и донесувањето одлуки. Процесот на донесување одлуки, кој произлегува од низа потенцијални алтернативи, може да доведе до проблеми, додека самите одлуки претставуваат кулминација на сложен процес на решавање проблеми. Очигледно е дека можат да се појават компликации при остварувањето на организациските цели, каде што самото решение не ги исполнува целосно тие аспирации. Областа на донесување одлуки опфаќа широк и инклузивен процес применлив за различни организирани потфати.

Бројни научници и експерти ја нагласија идејата дека донесувањето одлуки има сличности со процесот на решавање проблеми. На пример, (Kickert, 1980) тврди дека донесувањето одлуки вклучува идентификување на потребните дејствија што треба да се преземат, со крајна цел да се спроведат тие дејствија. Нат (Nutt,1976) се усогласува со оваа перспектива дефинирајќи го донесувањето одлуки како процес на избор на специфична алтернатива. Минцберг и соработниците (Mintzberg et al.,1976) нагласуваат дека донесувањето одлуки носи јасна одговорност.

Роув (Rowe, 1984) нагласува дека донесувањето одлуки е само почетна фаза во постигнувањето на исход, а последователното спроведување на одлуките е многу посложен аспект од задачата. Брејверман (Braverman, 1972) тврди дека рационалните донесувачи на одлуки постојано се стремат да изберат дејствија што даваат оптимални резултати, обично во контекст на услови за оптимизација. Врум и Јаго (Vroom & Jago, 1974) го гледаат донесувањето одлуки како општествен процес, препознавајќи го присуството на меѓучовечки настани што го обликуваат текот на одлуките, наместо настани што се исклучиво ограничени кај поединците. Тие понатаму тврдат дека кога донесувањето одлуки се случува во рамките на една организација, поширок спектар на типични алтернативи и општествени механизми станува достапен за да се олесни изборот на решенија.

Стагнер (Stagner, 1969) го привлекува вниманието кон сложеноста на донесувањето одлуки на ниво на поголеми организациски единици, со што нагласува императив за спроведување фокусирани истражувања поврзани со специфичниот проблем што се разгледува. Прегледот на литературата и теоријата за донесување одлуки покажува дека различни автори ги дефинираат фазите што го сочинуваат процесот на донесување одлуки на различни начини. Сепак, постојат заеднички фази кои постојано се идентификуваат.

Ли и Мур (Lee & Moore, 1975) предлагаат процес на донесување одлуки кој се состои од четири основни фази. Првата фаза вклучува формулирање на проблемот што е можно попрецизно, бидејќи е општо прифатено дека добро дефиниран проблем е половина од решението. Сепак, не е невообичаено процесот на формулирање на проблемот да се прошири дури и до фазата на барање решение, бидејќи оваа фаза често го обезбедува најсоодветниот дел од решението. Според Чупиќ и Сукновиќ (2010), типичната постапка за формулирање на проблемот се состои од неколку елементи:

Период на ориентација: Во текот на оваа фаза, лицето кое донесува одлуки се стреми да стекне сеопфатно разбирање на проблемот. Во рамките на ова, може да се дефинираат различни компоненти на проблемот, како што се:

— Идентификување на факторите што влијаат на проблемот;

— Проценка на важноста и итноста на проблемот;

— Идентификување на целите што треба да се постигнат преку процесот на донесување одлуки.

За време на периодот на ориентација, лицето кое донесува одлуки има за цел да стекне општа слика за проблемот и да ги дефинира компонентите на проблемот. Овие компоненти вклучуваат:

а) Носител на одлуки, кој мора да биде лицето со овластување да ја иницира, менува и насочува политиката за управување на системот или организацијата;

b) Критериуми за донесување одлуки, кои се значаен фактор во процесот на анализа на донесувањето одлуки. Секој носител на одлуки мора да има специфичен сет на критериуми што сака да ги задоволи за да го реши проблемот. Често се разгледуваат два вида критериуми:

— Критериуми што веќе се постигнати и треба да се одржуваат на исто ниво;

— Критериуми што треба да се постигнат на повисоко ниво од веќе постигнатото.

в) Животната средина, вклучувајќи го економскиот систем, принципите на управување и работење, човечките ресурси и сите други ресурси, како и политиката за животна средина;

г) Алтернативни мерки достапни за донесувачот на одлуки. Доколку нема достапни алтернативи, нема проблем со донесувањето одлуки.

Во оваа фаза, донесувачот на одлуки се фокусира на стекнување поширока слика за проблемот и разбирање на сите важни аспекти што му овозможуваат да креира ефективни решенија. Овој процес на ориентација претставува прв, важен чекор во донесувањето одлуки, кој има за цел да обезбеди правилно формулирање на проблемот и препознавање на сите релевантни информации потребни за успешно донесување одлуки. Во втората фаза од процесот на донесување одлуки, по формулирањето на проблемот, потребно е да се создаде соодветен модел, што е клучна и критична фаза во научното донесување одлуки. Преку развојот на моделот, се обезбедува подлабока анализа на проблемот со сите негови

логички врски, сложеност, специфични карактеристики и можни неизвесности. Честопати, во оваа фаза, се јавува потреба од модификација на моделот.

Откако ќе се дефинира моделот, следната фаза е пребарување на (оптималното) решение или вредностите на одлуката, што ќе го оптимизираат множеството критериуми или цели за одлука. Понекогаш не е можно да се најде аналитички оптимум, па затоа се бара приближен оптимум, обично преку нумерички процедури, кои ги вклучуваат следните основни чекори:

— Доделување почетни вредности на променливиот модел на одлучување;

— Споредување на резултатите од моделот;

— Избор на заеднички вредности на променливите одлука што водат до најдоброто решение.

Во оваа фаза, целта е да се најде решение што најдобро ги исполнува целите и барањата за одлука, иако можеби нема да биде можно доследно и прецизно да се одреди оптималното решение. Во ситуации каде што ниту аналитичките ниту нумеричките методи не можат да ни обезбедат решение, често се користи симулација. Последната фаза од процесот на донесување одлуки најчесто бара преведување на решението добиено во третата фаза во организациска политика или оперативни процедури што се лесни за спроведување од страна на оперативниот персонал.

Во оваа фаза, важно е да се нагласи важноста од воведување и спроведување на процес на контрола што постојано би го ажурирал развиениот модел. Се препорачува да се примени модел на донесување одлуки што претпоставува дека задачата на донесувачот на одлуки е само да одговори на низа притисоци.

Моделот може да се прошири за да го вклучи однесувањето на група или на цела организација. Во таков модел се разгледуваат голем број интерактивни варијабли, вклучувајќи:

— Членови на групата со нивните ставови, знаења, вештини и способности;

— Задачи што ја опишуваат природата на работата со варијаблите што се однесуваат на нив;

— Структурата што ја дефинира внатрешната контрола на организацискиот подсистем;

— Менаџерот со неговите вештини, способности и други лични карактеристики;

— Околината што содржи варијабли поврзани со поголемите организациски системи и општеството како целина.

Марјановиќ (1971) по анализа на одреден број процеси на донесување одлуки заклучува дека процесот не може да биде универзален, туку мора да се формира од случај до случај на донесување одлуки.

Тој ги наоѓа причините за овој факт во:

— Различни степени на оправданост на потребите;

— Различни цели;

— Различни можности;

— Различни степени и методи на прилагодување на потребите и можностите.

Истиот автор забележува дека постојат различни варијанти на процесот на донесување одлуки (импровизација на одлуката, авторско донесување одлуки, социјалистичко социјално донесување одлуки и научно донесување одлуки) за конечно да се усвои дека процесот на донесување одлуки треба да се изучува во следните фази:

— Поставување цели што треба да се постигнат со одлуката;

— Утврдување на резултатите што треба да се постигнат;

— Дефинирање на проблемите што треба да се решат;

— Податоци и информации потребни за донесување одлуки;

— Анализа на податоци;

— Предвидување;

— Формирање решение;

— Формирање одлука.

Во својата позната книга, Сајмон (Simon, 1960) опишува три фази од процесот на донесување одлуки:

1. Првата фаза е информација, каде што се добиваат информации за проблемот што треба да се реши. Во оваа фаза, се испитува околината, се собираат и анализираат податоци и се спроведуваат други потребни истражувања за да се идентификува проблемот;

2. Втората фаза е дизајнирање, кое вклучува одредување на различни можни алтернативи или дејства. Во оваа фаза, проблемот се разбира, се генерираат решенија и тие се тестираат за прифатливост;

3. Третата фаза е селекција, каде што се избираат специфични дејства од множеството достапни алтернативи. Сајмон ја вклучи имплементацијата во оваа фаза, но подоцна беше одвоена како посебна (четврта) фаза во процесот на донесување одлуки поради нејзината важност.

1.2 Менаџерско донесување одлуки

Менаџерското донесување одлуки е витален аспект на организациското функционирање, бидејќи влијае на насоката, успехот и опстанокот на бизнисите низ индустриите (Olalekan et al., 2021). Во денешното динамично и непредвидливо деловно опкружување, кое се карактеризира со брз технолошки напредок, глобализација и економска неизвесност, донесувањето одлуки станува сè поважна функција на управувањето и фактор за опстанок на бизнисите, особено во услови на неизвесност (Andersen, 2020). Важноста на донесувањето одлуки се протега надвор од корпоративниот свет и проникнува во секој аспект од човечкиот живот. Менаџерското донесување одлуки игра централна улога во организациското функционирање и стратешкото планирање (Sinnaiah et al., 2023). Процесот на донесување одлуки вклучува анализа на сложени ситуации, евалуација на алтернативи и избор на најсоодветен тек на дејствување. Во контекст на современото деловно опкружување, кое се карактеризира со неизвесност и нестабилност, разбирањето на динамиката на менаџерското донесување одлуки станува значајна детерминанта на стратешкиот пат на компанијата.

Менаџерите се соочуваат со повеќекратни предизвици, вклучувајќи распределба на ресурси, формулирање на стратегии и проценка на ризик. Сепак, во ера на невидена неизвесност, каде што бизнисите се соочуваат со брзи технолошки промени, геополитички промени и непредвидени глобални настани, конструкцијата на донесување одлуки достигнува нови височини. Разбирањето и истражувањето на стиловите на менаџерско донесување одлуки во услови на неизвесност е од витално значење за организациите кои се стремат да се снајдат во сложени и двосмислени средини. Денес, организациите се соочуваат со предизвици како што се револуционерни технологии, геополитички промени, економски падови и непредвидени глобални настани. Во таква средина, менаџерското

донесување одлуки станува посложено и покритично од кога било досега. Во услови на неизвесност, последиците од одлуките можат да имаат најзначајно влијание врз организациските резултати, почнувајќи од опстанок и раст до адаптација и иновации.

Брзиот технолошки напредок ги трансформираше индустриите, барајќи адаптивно донесување одлуки. Дисруптивните иновации, како што се вештачката интелигенција и автоматизацијата, не само што ги преобликуваа бизнис моделите, туку воведоа и нови форми на ризик и неизвесност (Darioshi & Lahev, 2021). Менаџерите треба да ги разберат импликациите од овие технологии и соодветно да ги прилагодат своите стилови на донесување одлуки, со цел да ги искористат можностите и да ги ублажат заканите.

Глобализацијата ги прошири пазарите, ја зголеми конкуренцијата и ја интензивираше меѓузависноста. Сепак, таа воведува и нови форми на сложеност и додадена неизвесност. Геополитичките промени, како што се трговските тензии, политичката нестабилност и регулаторните промени, значително влијаат на контекстот на донесување одлуки (Harvey et al., 2009). Менаџерите треба да ги вклучат геополитичките размислувања во нивните процеси на донесување одлуки со цел да ги предвидат геополитичките ризици и ефикасно да одговорат на нив. Економската неизвесност, вклучувајќи рецесии, пазарни флуктуации и финансиски кризи, дополнително ги влошува предизвиците со кои се соочуваат донесувачите на одлуки. Менаџерите мора да се справат со нестабилноста на пазарот, променливото однесување на потрошувачите и променливите економски услови со цел да донесат одлуки што ја обезбедуваат одржливоста и растот на организациите.

Проучувањето на стиловите на менаџерско донесување одлуки во време на неизвесност го подобрува нашето разбирање на когнитивните, афективните и бихејвиоралните процеси што лежат во основата на донесувањето одлуки, дозволувајќи им на истражувачите да утврдат како носителите на одлуки ги перцепираат и толкуваат неизвесните ситуации, ги оценуваат алтернативите и управуваат со ризикот (Belhekar & Vivek, 2017; Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). При истражувањето на стиловите на донесување одлуки, когнитивните пристрасности, евристиката (Kaherman & Tversky, 1979; Gigerenzer & Gaissmaier, 2011) и други помагала за донесување одлуки се идентификувани како релевантни за исходот од донесувањето одлуки во неизвесност. Истражувањето на стиловите на менаџерско донесување одлуки во неизвесност им овозможува на организациите ефикасно да ги

предвидат и ублажат ризиците. Разбирањето како различните стилови на донесување одлуки влијаат врз перцепцијата на ризикот, однесувањето при преземање ризик и стратегиите за управување со ризикот го олеснува развојот на методи за поддршка на одлуките (Litvaj et al., 2022).

Различни автори ја препознале важноста на разбирањето на донесувањето одлуки и развиле теории и рамки за да ги објаснат когнитивните, бихејвиоралните и емоционалните фактори што го обликуваат процесот на донесување одлуки (Pullaro & Jalajas, 2017; Liu & Xie, 2022; Estelami & Nejad, 2022). Во областа на управувањето со човечки ресурси, донесувањето одлуки зазема истакнато место, бидејќи директно влијае на управувањето со вработените и организациските ресурси. Литературата за управување со човечки ресурси опширно ги проучува процесите на донесување одлуки во контекст на стекнување таленти, оценување на перформансите, мотивација на вработените и стратешко планирање. Сепак, и покрај значителниот напредок во разбирањето на донесувањето одлуки во управувањето со човечки ресурси, динамичната природа на денешната деловна средина бара понатамошно истражување на стиловите на донесување одлуки, особено во услови на неизвесност.

Донесувањето менаџерски одлуки е фундаментален аспект на организациското функционирање, бидејќи влијае на сите нивоа на управување и ја обликува стратешката насока на организацијата. Тоа вклучува евалуација на алтернативи, анализа на ризици и избор на најсоодветен тек на дејствување за постигнување на организациските цели. Ефективното менаџерско донесување одлуки е клучно за организациите да се прилагодат на променливите средини и ефикасно да ги распределуваат ресурсите и да одговорат на барањата на пазарот (Litvaj et al., 2022). Стратешкото донесување одлуки е централна компонента на менаџерското донесување одлуки. Тоа вклучува избори што влијаат на долгорочната насока и конкурентската позиција на организацијата. Стратешките одлуки вклучуваат области како што се: влез на пазарот, диверзификација, спојувања и аквизиции. Важноста на стратешкото донесување одлуки лежи во нејзината способност да ги усогласи можностите на организацијата со надворешните можности и закани, поттикнувајќи одржлива конкурентска предност (Sinnaiah et al., 2023). Истражувачите ја нагласија важноста на стратешкото донесување одлуки за организацискиот успех (Bayo & Odunayo, 2022). Со разбирање на основните процеси и фактори што влијаат на стратешкото

донесување одлуки, организациите можат да го подобрат своето стратешко планирање, да идентификуваат иновативни можности и ефикасно да ги распределуваат ресурсите. Оперативното донесување одлуки се однесува на секојдневните активности и тактичките избори што обезбедуваат непречено функционирање на организацијата. Вклучува одлуки поврзани со производството, логистиката, човечките ресурси и другите оперативни области. Иако оперативните одлуки можеби немаат исто долгорочно влијание како стратешките одлуки, тие се од суштинско значење за одржување на ефикасноста, намалување на трошоците и испорака на производи и услуги до клиентите/корисниците.

Во денешното деловно опкружување, кое се карактеризира со технолошки напредок, глобализација и економски турбуленции, донесувањето одлуки станува сè посложено и неизвесно. Менаџерите мора да се движат низ двосмисленост, брзи промени и меѓусебно поврзани предизвици. Способноста за донесување ефикасни одлуки во такви средини е клучна за опстанокот и успехот на една организација (Liu & Xie, 2022). Истражувањата ја истакнаа важноста на донесувањето одлуки во сложени и неизвесни средини. Со проучување на донесувањето одлуки во сложени и неизвесни контексти, истражувачите можат да идентификуваат процеси на донесување одлуки, когнитивни пристрасности и системи за поддршка на одлуките што можат да го подобрат квалитетот на одлуките и организациската агилност (Estelami & Nejad, 2022). Менаџерското донесување одлуки е процес во кој менаџерите или лидерите во рамките на една организација анализираат информации и опции со цел да донесат одлука што е најдобра за организацијата (Waldman et al., 2021). Донесувањето менаџерски одлуки се смета за еден од најважните детерминанти на менаџерските позиции, бидејќи преку нив се донесуваат заклучоци за специфични ситуации што влијаат на функционирањето на организацијата (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021).

Динамичната средина на една организација се карактеризира со брзи промени, непредвидливост и неизвесност, што го прави донесувањето одлуки попредизвикувачки за менаџерите (Li & Liu, 2014). Во таква средина, менаџерите мора да бидат подготвени да се прилагодат на промените и брзо да реагираат на новите информации, што може да ја попречи нивната способност да донесуваат одлуки (Soin & Paul, 2013). Комплексната работна средина може да биде одредена од тешки работни задачи, сложени меѓучовечки

односи на работното место или неизвесни услови за работа. Функционирањето на системот во такви услови вклучува поголем број фактори кои влијаат на процесот на донесување менаџерски одлуки, но и на нивната динамика (Sniazhko, 2019). Секој процес на донесување одлуки има долгорочни импликации за функционирањето на деловниот систем и затоа бара разбирање на голем број менаџерски, организациски и лични варијабли (Pullaro & Jalajas, 2017; Hien & Ngoc, 2020; Estelami & Nejad, 2022; Liu & Xie, 2022), како и воспоставување рамнотежа меѓу нив. Овој процес може да биде особено тежок поради турбулентната средина во која организациите најчесто работат денес. Донесувањето одлуки со негативни исходи претставува опасност за сите актери во деловниот систем и создава можност за развој на психолошки стрес кај вработените (Moyo et al., 2022).

Во услови на неизвесност, дополнителен проблем за менаџерите при донесување одлуки е ситуацијата во која тие многу често имаат ограничено знаење, односно ограничена количина на информации за алтернативите што им се нудат, и затоа не се во можност да ги предвидат сите последици од донесената одлука со голема точност. Покрај тоа, социодемографските фактори, како што се полот и возраста (Dos Santos, 2022), но и личните фактори на менаџерите, како што се особините на личноста и интуицијата, можат да ги збунат/одвлечат менаџерите при донесување поволни организациски одлуки (Robbins & Coulter, 2018; Flouri et al., 2019; Liu & Hie, 2022). Динамичните и турбулентни услови на работење на една организација претставуваат голем предизвик за менаџерите, во кои е потребно да се дизајнира ситуација што ќе биде погодна за навремено донесување одлуки, со позитивни исходи за организацијата. Создавањето квалитетна организациска средина за процесот на донесување одлуки е сложен процес и е определен од голем број фактори, карактеристики на проблемот и расположивите ресурси, покрај неопходните лични карактеристики на менаџерот како донесувач на одлуки (Staib, 2005).

1.3 Менаџер како донесувач на одлуки

Менаџерот како донесувач на одлуки може да користи логика и интуиција за да го контролира процесот на размислување и дејствување (Yao & Siegel, 2021). Ефективноста на менаџерот зависи од техниките и вештините поврзани со стратешкото размислување (Litvaj et al., 2022). Менаџерот може да донесува одлуки во услови на сигурност и неизвесност

(Riabacke, 2006). Во услови на неизвесност, организациите можат да се соочат со многу пречки, како што се: недостаток на финансиска поддршка, недостаток на информации за деловните прашања, високи даноци и инфлација (Haessler, 2020). Циклусите на менаџерско размислување вклучуваат ментални активности поврзани со решавање проблеми, донесување одлуки и стратешко размислување. Факторот што го активира размислувањето на менаџерот е идентификувањето на проблем. Потоа, менаџерот размислува и разгледува цели, планира и идентификува стратегија за дејствување (Ferasso & Bergamaschi, 2020).

Менаџерското донесување одлуки е интелектуален процес на менаџерите на различни нивоа, насочен кон стратешко движење на организацијата (Wang & Ruhe, 2007). Во една организација, оваа активност бара од донесувачите на одлуки да имаат соодветна моќ, знаење, вештини и компетенции (вклучувајќи човечко сознание, емоции и социјално однесување) (Vershinina et al., 2017). Sulich et al. (2021) истакнуваат дека донесувањето одлуки вклучува взаемна перцепција на организацијата, потпирајќи се на внатрешни и надворешни увиди. Во овој процес, не се важни само економските критериуми. Етиката, моралот, општествената одговорност и, во поново време, одржливиот развој, се само некои од факторите што можат да го обликуваат процесот на донесување одлуки (Kasztelan, 2020). Според истражувањето на Simon (Simon, 1987), интуицијата и емоциите играат клучна улога во одлуките на менаџерите. Овие резултати укажуваат на нова насока на истражување, каде што психолошките фактори, кои не се поврзани со знаењето и професионалните квалификации, исто така играат важна улога во процесот на донесување одлуки (Zhang & Chabay, 2020). Интуитивното размислување и рефлективниот пристап на донесувачите на одлуки, исто така, имаат значително влијание врз донесувањето одлуки.

1.4 Теории за донесување одлуки

1.4.1 Класични теории на одлучување

Класичните теории за донесување одлуки прават неколку клучни претпоставки за донесувачите на одлуки и процесот на донесување одлуки. Според овие теории, донесувачите на одлуки се сметаат за рационални актери кои имаат за цел да го

максимизираат својот личен интерес (Uzonwanne, 2016). Ова имплицира дека донесувачите на одлуки внимателно ги одмеруваат предностите и недостатоците поврзани со различните алтернативи со цел да ја изберат опцијата што ќе донесе најголема предност или корист. Друга претпоставка на класичните теории за донесување одлуки е дека донесувачите на одлуки поседуваат целосни информации за сите достапни алтернативи и нивните соодветни последици. Оваа претпоставка сугерира дека поединците имаат пристап до сеопфатни и точни информации што им овозможуваат да донесуваат добро информирани одлуки (Blume & Easly, 2008). Ова имплицира дека донесувачите на одлуки се свесни за сите можни избори и исходи поврзани со секоја алтернатива и веројатноста или веројатноста дека тие исходи ќе се случат. Класичните теории за донесување одлуки претпоставуваат дека донесувачите на одлуки имаат стабилни преференции и се способни да рангираат алтернативи врз основа на нивната корисност или вредност. Ова имплицира дека донесувачите на одлуки имаат јасно разбирање за сопствените преференции и можат да доделат вредност или корисност на секоја алтернатива врз основа на нивната лична проценка. Со споредување на корисноста на различните алтернативи, донесувачите на одлуки можат да дадат приоритет и да рангираат опции за да им помогнат да донесат одлука.

1.4.2 Неокласични теории на одлучување

Неокласичните теории за одлучување претставуваат отстапување од претпоставките на класичните теории за одлучување со препознавање на когнитивните ограничувања со кои може да се соочат носителите на одлуки. Овие теории нагласуваат дека носителите на одлуки може да имаат ограничена рационалност, когнитивни способности и капацитети за обработка на информации, што може да влијае на нивниот процес на донесување одлуки. Еден клучен аспект на некласичните теории е препознавањето на влијанието на евристиката, пристрасностите и когнитивните кратенки врз донесувањето одлуки (Kaherman & Tversky, 1979). Носителите на одлуки често се потпираат на ментални кратенки и поедноставувања за да донесуваат одлуки, што може да воведе пристрасност и да доведе до отстапувања од рационалното донесување одлуки. За разлика од претпоставката за максимизирање на корисноста на класичните теории за одлучување,

некласичните теории сугерираат дека носителите на одлуки се стремат кон задоволство, а не кон оптимизација. Наместо да бараат оптимално решение, носителите на одлуки се задоволуваат со тоа да најдат решение кое е „доволно добро“ за да ги задоволи нивните потреби и цели. Овој концепт на ограничена рационалност нагласува дека носителите на одлуки може да немаат време, ресурси или когнитивен капацитет исцрпно да ги евалуираат сите алтернативи и да ја идентификуваат апсолутно најдобрата опција. Некласичните теории нагласуваат дека донесувањето одлуки е динамичен и итеративен процес. Донесувачите на одлуки учат од искуството и ги прилагодуваат своите избори врз основа на повратни информации и нови информации. Оваа итеративна природа на донесувањето одлуки им овозможува на поединците да го усовршат својот процес на донесување одлуки со текот на времето и да се прилагодат на променливите околности. Пристапот, исто така, ја нагласува важноста на повратните информации и вклучувањето на нови информации во процесот на донесување одлуки.

1.4.3 Ситуациски теории на одлучување

Во некои теории за одлучување, влијанието на контекстот и ситуацијата врз донесувањето одлуки е клучен аспект препознаен во теориите за одлучување. Различните ситуации може да бараат различни пристапи и стратегии за донесување одлуки. На пример, донесувањето одлуки во криза или ситуација со висок ризик може да бара побрз и поинтуитивен пристап, додека сложените и неизвесни ситуации може да бараат поаналитички процес. Нивото на сигурност или неизвесност во една ситуација игра клучна улога во обликувањето на процесот на донесување одлуки. Во ситуации со голема сигурност, каде што сите релевантни информации се достапни и резултатите се предвидливи, донесувачите на одлуки можат да се потпрат на порационална и систематска евалуација на алтернативите. Спротивно на тоа, во ситуации карактеризирани со голема неизвесност, донесувачите на одлуки често се соочуваат со ограничени информации и двосмислени резултати, што може да доведе до повнимателен и поадаптивен пристап кон донесувањето одлуки. При донесување одлуки, поединците земаат предвид голем број фактори, вклучувајќи ги достапните информации, временските ограничувања и потенцијалните ризици.

Донесувачите на одлуки се стремат да соберат и анализираат релевантни информации за да ги поддржат своите избори, земајќи го предвид времето што е достапно за донесување одлуки и потенцијалните последици и неизвесности поврзани со различните алтернативи.

1.4.4 Субјективна теорија на очекувана корисност

Концептот на субјективна теорија на очекувана корисност (англ. *Subjective Expected Utility Theory,* von Neumann & Morgenstern, 1953) првпат го воведе група економисти познати како школа Фон Нојман-Моргенштајн. Школата е именувана по Џон Фон Нојман и Оскар Моргенштајн, кои го напишаа револуционерното дело од 1944 година „Теорија на игри и економско однесување“, кое ги постави темелите на субјективниот модел на очекувана корисност. Делото го предложи субјективниот модел на очекувана корисност како начин за анализа на донесувањето одлуки во услови на неизвесност. Моделот нагласува дека поединците донесуваат одлуки врз основа на нивните субјективни верувања за веројатноста на различни исходи и нивните субјективни вредности за секој од нив. Оттогаш, субјективниот модел на очекувана корисност е дополнително развиен и усовршен од многу други истражувачи во различни области, вклучувајќи економија, психологија и други области (Stanca, 2020; Grabisch et al., 2022; Lane, 2023). Овој модел стана еден од најшироко користените модели во теоријата на одлуки и е применет на широк спектар на практични проблеми, од инвестициски одлуки (Brito, 2020) до медицински дијагнози (Chetsa, 2021). Субјективната очекувана корисност е пристап кон донесување одлуки под ризик, кој овозможува субјективна проценка и на варијаблите што се разгледуваат и на веројатноста поврзана со него (Metzger & Spengler, 2019). Одлуките се избори помеѓу алтернативи со различни веројатности за позитивен исход. Дури и ако некој избере алтернатива, со добар и сигурен исход, поединецот ризикува да отфрли алтернатива, со одредена шанса за подобар исход (Ok & Savochkin, 2023).

1.4.5 Хеуристичка теорија

Хеуристичка теорија (енгл. *Heuristics Theory*) – концептот на евристика го воведе Сајмон во 1950-тите, истакнувајќи ги ограничувањата на рационалниот пристап кон донесувањето одлуки. Во 1970-тите, психолозите Канеман и Тверски (Kaherman & Tversky, 1979) додадоа придонес во ова поле на размислување со нивното истражување за когнитивните пристрасности (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Тие го оспорија традиционалниот поглед на донесувањето одлуки како рационален и намерен процес и тврдеа дека луѓето често се потпираат на евристика, или ментални кратенки, за да ги поедностават сложените одлуки и да го намалат когнитивниот напор (Kaherman & Tversky, 1979). Работата на Канеман и Тверски (Kaherman & Tversky, 1974) беше револуционерна по тоа што покажа дека донесувањето одлуки често е под влијание на когнитивните предрасуди, како што се евристиката на достапност (т.е. луѓето ја проценуваат веројатноста за настан врз основа на тоа колку лесно им паѓа на ум), евристиката на репрезентативност (т.е. луѓето ја проценуваат веројатноста за настан врз основа на тоа колку добро се вклопува во нивниот ментален прототип) и евристиката на закотвување и прилагодување (т.е. премисите прво се прилагодуваат за да се дојде до конечна пресуда) (Guercini & Milanesi, 2022). Нивното истражување (Tversky & Kaneman, 1974) покажа дека овие евристики можат да доведат до систематски грешки во проценката и донесувањето одлуки и дека луѓето често донесуваат одлуки кои не се оптимални или рационални од нормативна перспектива (Dale, 2015). Работата на Канеман и Тверски за евристиката и пристрасностите имаше значително влијание врз психологијата (Suedfeld & Tetlock, 1992; Bowes et al., 2020; Picone et al., 2021), економијата (Guercini & Milanesi, 2022) и другите општествени науки (Luan et al., 2019), што доведе до развој на нови модели на донесување одлуки кои ги земаат предвид ограничувањата на човековото сознание.

1.4.6 Теорија на атрибуција

Теоријата на атрибуција (енгл. *Attribution Theory*) во донесувањето одлуки ја разви психологот Фриц Хајдер во 1950-тите. Хајдер (Heider, 1958) предложи луѓето да се обидат да го разберат и објаснат однесувањето на другите со извлекување заклучоци за основните

причини за тоа однесување. Според оваа теорија, луѓето прават два вида атрибуции: внатрешни и надворешни. Внатрешните атрибуции се однесуваат на карактеристиките на една личност, како што се нивните особини на личноста, способностите или напорот, додека надворешните атрибуции се однесуваат на ситуациски фактори, како што се среќата, тежината на задачата или дејствијата на другите (Spitzberg & Manusov, 2021). Работата на Хајдер беше проширена од Бернард Вајнер (1972;1985), кој ја разви теоријата за стил на атрибуција во 1970-тите. Вајнер предложи дека атрибуциите на луѓето влијаат врз нивните емоции, мотивација и однесување (Muschetto & Siegel, 2021). На пример, ако некој го припише својот успех на внатрешни фактори (на пр., сопствените способности), веројатно ќе се чувствува горд и мотивиран да продолжи да работи продуктивно. Обратно, ако го припише својот успех на надворешни фактори (на пр., среќа), поединците може да се чувствуваат помалку горди и помалку мотивирани да продолжат да работат ефикасно. Теоријата на атрибуција е широко користена во социјалната психологија и организациското однесување за да се објасни како луѓето го разбираат светот околу нив и како донесуваат проценки за другите (Spitzberg & Manusov, 2021). Теоријата се користи и за да се разбере улогата на атрибуциите во донесувањето одлуки, особено во ситуации кога луѓето се обидуваат да ги разберат причините за успехот или неуспехот.

1.4.7 Теорија на перспектива

Теоријата на перспектива се занимава со тоа како луѓето донесуваат одлуки во ситуации каде што постојат услови на неизвесност (Vis, 2011; Kahneman & Tversky, 2013; Pachur et al., 2017). Основните постулати на теоријата на перспектива се дека луѓето ги проценуваат вредностите на добивките и загубите врз основа на субјективни, а не на објективни вредности. Друг постулат е дека луѓето чувствуваат поголема болка од загубата отколку задоволство од еквивалентна добивка (Kokmotou, 2018). Покрај тоа, луѓето се однесуваат различно кога се соочуваат со можноста за загуба отколку кога се соочуваат со можноста за добивка, што се нарекува ефект на загуба. Теоријата на перспектива се применува во различни научни области, вклучувајќи: економија, психологија, маркетинг и општествени науки. Во економијата, таа се применува за проучување на однесувањето на потрошувачите

и пазарните трендови (Jhala et al., 2019; Uppari & Hasija, 2018; Wang, 2018). Во психологијата, се применува за проучување на когнитивните процеси и начините на кои луѓето донесуваат одлуки (Van ‘t Riet et al., 2016; Patchur et al., 2017; Dou et al., 2018). Во маркетингот, се применува за разбирање на однесувањето на потрошувачите и креирање успешни маркетинг стратегии (Barberis et al., 2021).

1.4.8 Нови пристапи во теориите на одлучување

Новите пристапи во теориите на донесување одлуки воведоа иновативни модели кои имаат за цел да вклучат поширок спектар на фактори и размислувања. Овие модели препознаваат дека носителите на одлуки работат во динамична средина каде што и реалните и виртуелните системи им обезбедуваат информации и поддршка. Еден клучен аспект на овие нови пристапи е препознавањето дека донесувањето одлуки вклучува не само објективни и фактички елементи, туку и субјективни и вредносно-базирани елементи. Традиционалните модели на донесување одлуки честопати се фокусирале исклучиво на рационална и објективна анализа, занемарувајќи ги субјективните и вредносно-ориентираните аспекти што влијаат врз донесувачите на одлуки. Спротивно на тоа, новите пристапи го нагласуваат интегрирањето на субјективните и објективните фактори во донесувањето одлуки.

Земајќи ги предвид субјективните елементи, како што се личните преференции, вредностите и верувањата, носителите на одлуки можат да ги вклучат своите индивидуални перспективи и проценки во процесот на донесување одлуки. Ова препознавање овозможува поцелосен и посеопфатен пристап кон донесувањето одлуки, земајќи ја предвид разновидноста на перспективите на засегнатите страни и потенцијалното влијание врз нивната благосостојба. Новите пристапи, исто така, го препознаваат влијанието на виртуелните системи, како што се вештачката интелигенција, анализата на големи податоци и системите за поддршка на одлуките. Овие системи им обезбедуваат на носителите на одлуки богатство од информации, увиди и алатки што можат да ги подобрат нивните способности за донесување одлуки. Користејќи ги овие технолошки достигнувања, носителите на одлуки можат да пристапат до податоци во реално време, да спроведуваат

софистицирани анализи и да симулираат различни сценарија за да го поддржат нивниот процес на донесување одлуки.

1.5 Перспективи во процесот на донесување одлуки

Постојат различни перспективи во процесот на донесување одлуки во менаџерската наука. Во зависност од ставовот на менаџерите кон проблемските ситуации и можните последици од донесените одлуки, се разликуваат четири општи теоретски перспективи, кои ќе бидат посоодветно опишани во следниот текст.

1.5.1 Класична перспектива

Класичната перспектива на донесувањето одлуки се базира на претпоставката дека одлуките се целосно рационални и оптимални, односно дека водат кон постигнување на целите колку што е можно повеќе. Оваа теорија користи стратегија за оптимизација за да ја пронајде најдобрата можна алтернатива за постигнување на овие цели. Според класичната теорија за донесување одлуки, процесот на донесување одлуки е определен од неколку фази (Ekström et al., 2017). Според Чупиќ и Сукновиќ (2010), следните фази најцелосно го опишуваат процесот на донесување одлуки:

— Идентификација на проблемот – првата фаза во процесот на донесување одлуки е идентификација на проблемот што бара решавање. Со идентификување на проблемот, се поставува основата за понатамошниот процес на донесување одлуки;

— Собирање информации – по идентификувањето на проблемот, следната фаза во процесот на донесување одлуки е собирање информации што се релевантни за решавање на проблемот. Ова вклучува собирање и анализа на достапните податоци за да се стекне потребното знаење и разбирање на проблемот;

— Идентификување алтернативи – по собирањето информации, следната фаза во процесот на донесување одлуки е да се идентификуваат можни алтернативи што можат да се применат за решавање на проблемот;

— Евалуација на алтернативи – откако ќе се идентификуваат алтернативи, следната фаза е да се евалуираат предностите и недостатоците на секоја алтернатива. Ова вклучува проценка на трошоците, придобивките, ризиците и другите фактори што влијаат на секоја алтернатива;

— Избор на алтернативи – врз основа на евалуацијата на алтернативите, следната фаза во процесот на донесување одлуки е да се избере алтернативата што најдобро го решава проблемот;

— Спроведување на одлуката – откако ќе се донесе одлука, следната фаза е нејзино спроведување, што вклучува спроведување на планот и нејзино спроведување;

— Евалуација на резултатите – последната фаза во процесот на донесување одлуки е евалуација на резултатите. Ова вклучува евалуација на тоа како функционирала одлуката и дали целите се постигнати. Ова е важно за понатамошно подобрување на процесот на донесување одлуки.

1.5.2 Административна перспектива

Сериозните ограничувања на класичниот модел доведоа до нови концептуални пристапи кон донесувањето одлуки. Поради сложената природа на некои проблеми и ограничените можности на човечкиот мозок, примената на оптимизација на стратегијата е изводлива само за некомплицирани проблеми. Во 1947 година, Сајмон го предложи моделот на административно донесување одлуки како прецизно објаснување за тоа како администраторите донесуваат одлуки за нивната организација. Теоријата на административно донесување одлуки се фокусира на процесот на донесување одлуки во организациите, со акцент на интегритетот и ефикасноста на процесот (Suksi, 2021). Според оваа теорија, донесувањето одлуки во организациите не е секогаш рационално и логично, туку е под влијание на психолошки фактори. Изборите се ограничени од околината, која е непредвидлива и ризична. Во оваа ситуација, менаџерите не можат да донесат идеална одлука, бидејќи притисокот од овој контекст е доста силен, а нивните ресурси често се ограничени, а честопати и недоволни. Поради оваа причина, тие мора да бидат задоволни со алтернатива што е соодветна за одредена ситуација.

1.5.3 Социјална перспектива

Во текот на изминатите неколку децении, се забележува проширување на интересот и признавањето на важноста на начинот на кој луѓето донесуваат одлуки во ситуации кои вклучуваат ризик (Bruch & Feinberg, 2017). Социјалната перспектива за донесување одлуки ја нагласува важноста на влијанието на социјалните и психолошките фактори врз процесот на донесување одлуки (Bruch & Feinberg, 2017). Според оваа перспектива, луѓето донесуваат одлуки не само врз основа на рационални и логички размислувања (Kroneberg & Kalter, 2012), туку се под влијание и на општествените норми, вредности, ставови, мислењата на другите луѓе, емоциите и интуицијата. Социјалната перспектива, исто така, вклучува проучување на групната динамика во процесот на донесување одлуки, вклучувајќи прашања за моќ (Fast, 2020), лидерство (Albejaidi et al., 2020) и комуникација (Emanuele & Stefania, 2011). Оваа перспектива ја нагласува важноста на вклучувањето на различни гледишта и перспективи во процесот на донесување одлуки за да се обезбеди праведност на донесената одлука.

1.5.4 Плуралистичка перспектива

Плуралистичката перспектива за донесување одлуки ја нагласува важноста на различноста и учеството на различни групи и интереси во процесот на донесување одлуки (Muresan, 2012). Според оваа перспектива, различни групи и актери во општеството имаат право да учествуваат во процесот на донесување одлуки и треба да бидат претставени во тој процес. Плуралистичката перспектива претпоставува дека постојат голем број засегнати страни во општеството, кои се борат за своите интереси и имаат различно влијание во процесот на донесување одлуки (Okoth, 2013). Овие групи можат да се состојат од организации, институции, поединци и други групи кои претставуваат различни ставови, вредности и интереси. Во плуралистичка перспектива, процесот на донесување одлуки треба да биде отворен и транспарентен за да се овозможи учество на различни групи и интереси. Оваа перспектива, исто така, ја нагласува важноста на дијалогот и преговорите меѓу различните

групи, со цел да се постигне консензус или компромис (Rodríguez-Navas et al., 2021). Според оваа перспектива, одлуките се донесуваат во ситуации на неизвесност, со разгледување на различни гледни точки, кои ги одразуваат ставовите (интересите), почнувајќи од менаџерите до другите засегнати страни. Ваквите одлуки многу често се спроведуваат со тешкотии, во организациите, бидејќи има голем број лични мислења и идеи изразени за време на процесот на донесување одлуки.

1.6 Модели на донесување одлуки

Во контекст на донесувањето одлуки, моделот е поедноставена претстава на реалноста што им помага на поединците да разберат, анализираат и предвидат исходите од различни избори или дејства. Тоа е алатка или рамка што ги опфаќа суштинските елементи на проблемот со донесувањето одлуки и им овозможува на донесувачите на одлуки да проценат различни алтернативи и нивните потенцијални последици. Моделот може да има различни форми, како што се математичка равенка, статистички модел, симулација или концептуална рамка. Тој ја апстрахира сложеноста на реалниот свет во структурирана претстава, што го олеснува анализирањето и споредувањето на различни сценарија (Чупиќ и Сукновиќ, 2010). Донесувачите на одлуки во процесот на донесување одлуки донесуваат одлуки врз основа на различни механизми или начини што го одредуваат нивниот модел на донесување одлуки. Начинот на кој донесувачите на одлуки ќе донесуваат одлуки зависи од неколку варијабилни и непроменливи фактори. Прво на сите, донесувањето одлуки е одредено од целта. Сепак, изборот на решение е секако под влијание на различни фактори на животната средина. Врз основа на ова, потребно е менаџерите да ги знаат околностите во кои донесуваат одлуки. Според Бахтијаревиќ-Шибер и др. (2008), најчестите модели се моделот на рационално донесување одлуки, моделот на ограничена рационалност и моделот на политичко донесување одлуки.

Моделот на рационално донесување одлуки или моделот на економски човек е еден од најчесто користените модели на донесување одлуки. Овој модел се однесува на објективната рационалност, која се базира на претпоставката дека лицето кое донесува одлуки е свесно за сите опции при донесување одлука (Cartenì et al., 2020). Според тоа,

процесот на донесување одлуки се базира на рационалност, што води до најдоброто можно решение. Некои од основните карактеристики на овој модел се затоа, познавањето на проблемот, достапноста на сите информации, знаење и факти од околината, јасно дефинирана цел и аналитичката природа на лицето кое донесува одлуки. Одлуката донесена на овој начин може квантитативно да се операционализира во мерлив резултат.

Моделот на ограничена рационалност се јавува како одговор на нови ситуации. Тој спаѓа во неокласичната теорија на одлучување. За разлика од претходниот модел, во кој одлуките се донесуваа врз основа на објективна рационалност, во овој случај тие се донесуваат врз основа на субјективна рационалност. Исто така, спротивно на претходниот, овој модел е доминантен кога нема јасно и точно познавање на проблемот, кога нема јасни информации и факти врз основа на кои се донесува одлуката и кога аналитичката способност на донесувачот на одлуки не е висока (Wu & Xiao, 2022). Целта на донесувањето одлуки е задоволително решение. Покрај тоа, друга карактеристика на моделот е честиот компромис при донесувањето одлуки, а решението на донесената одлука обично не е идеално. Моделот на политичко донесување одлуки или моделот на постепена ограничена рационалност подразбира дека интересите на голем број учесници во процесот мора да бидат задоволени со донесување одлука. Овој модел најчесто се базира на соработка и компромис. Во најголема мера се карактеризира со: спротивставени цели, систем на донесување одлуки кој е подложен на внатрешни и надворешни фактори, а како друга значајна детерминанта, литературата споменува краткорочен временски хоризонт за донесување одлуки, како и недостаток на ограничувања во донесувањето одлуки.

1.7 Стилови на донесување одлуки

Основната карактеристика на менаџерските одлуки е тоа што тие се спроведуваат преку вработените. Секој донесувач на одлуки внесува уникатен сет на лични карактеристики, или свој стил на донесување одлуки, во решавањето проблеми или донесувањето одлуки.

Ако, на пример, креативна или конзервативна личност се спореди како донесувач на одлуки, јасно е дека нивните стилови на донесување одлуки нема да бидат исти. Креативниот менаџер, кој не е премногу загрижен за деловната неизвесност, веројатно ќе развие и ќе оцени опции за решенија кои се контрадикторни со решенијата на конзервативна личност, која е помалку спремна да презема ризици. Врз основа на ова, истражувачите се обидуваат да идентификуваат различни стилови на донесување одлуки, а некои од најистакнатите ќе бидат претставени подолу (Бахтијаревиќ-Шибер и др., 2008).

Стиловите на донесување одлуки според Робинс и Диченцо (Robbins & DiCenzo,1998) се аналитички, директивни, концептуални и бихевиорални. Основната премиса за овие стилови на донесување одлуки е идејата дека поединците се разликуваат во две димензии. Првата е начинот на кој размислуваат, што имплицира дека некои донесувачи на одлуки се логични и рационални. Благодарение на ова, тие ги обработуваат информациите секвенцијално. Спротивно на тоа, други размислуваат креативно и ја користат интуицијата. Тие имаат тенденција да ги гледаат работите како целина. Втората димензија се однесува на толеранцијата на поединците кон двосмисленост. Некои имаат голема потреба за конзистентност и ред при донесување одлуки, со минимална двосмисленост. Други, од друга страна, се способни да толерираат висок степен на неизвесност и можат да обработуваат голем број мисли истовремено. Кога овие две димензии ќе се вкрстат, се добиваат четирите претходно споменати стилови.

Аналитичкиот стил на донесување одлуки се карактеризира со систематски и рационален пристап кон когнитивниот процес на донесување одлуки. Луѓето кои се стремат кон аналитичкиот стил обично се фокусираат на собирање и анализа на податоци за да соберат што е можно повеќе релевантни информации пред да донесат одлука. Тие користат логичко расудување и пресметка за да ги проценат сите опции и последици пред да донесат одлука. Донесувачите на одлуки кои се карактеризираат со овој стил имаат тенденција да ги минимизираат двосмисленоста и ризикот и честопати бараат високо ниво на детали и прецизност во информациите. Тие често имаат висока толеранција за двосмисленост и ја препознаваат важноста на проверката на фактите и доказите во процесот на донесување одлуки.

Директивниот стил на донесување одлуки се карактеризира со брз и ефикасен пристап и акцент на ефикасноста и резултатите. Луѓето кои го користат директивниот стил имаат тенденција да имаат високо ниво на самодоверба и доверба во информациите во процесот на донесување одлуки. Тие брзо ги препознаваат важните информации и често се потпираат на своето искуство и прецизни правила за да донесат одлука. Директивните донесувачи на одлуки имаат тенденција да имаат ниска толеранција за двосмисленост и не собираат премногу информации, туку се фокусираат на главните фактори на одлуката. Тие претпочитаат едноставност и често применуваат веќе докажани и ефикасни методи.

Концептуалниот стил на донесување одлуки се фокусира на поширокатa слика, идеите и можностите. Луѓето кои го користат концептуалниот стил имаат креативен и интуитивен пристап кон донесувањето одлуки. Тие гледаат врски помеѓу различни информации и препознаваат нови идеи и решенија. Концептуалните донесувачи на одлуки често имаат висока толеранција за двосмисленост и можат да се справат со сложени и неизвесни ситуации. Тие наоѓаат задоволство во истражувањето на нови можности и преземањето ризици во донесувањето одлуки. Тие се фокусираат на долгорочни цели и можности за раст и развој.

Стилот на донесување одлуки во однесувањето комбинира елементи на интуитивно размислување со фокус на социјалните аспекти на одлуките. Луѓето кои го користат стилот на однесување, исто така, вклучуваат емоционална и социјална динамика во своите одлуки. Тие се познати по нивната рамнотежа помеѓу рационалноста и емоционалната интелигенција во нивниот процес на донесување одлуки. Донесувачите на одлуки во однесувањето имаат висок степен на емоционална свест и се вешти во управувањето со социјалните односи и комуникацијата. Тие често ги разгледуваат последиците од одлуките врз луѓето и ги земаат предвид етичките и социјалните аспекти. Тие се подготвени да соработуваат со другите и да ја вклучат тимската работа во процесот на донесување одлуки, но имаат ниска толеранција на двосмисленост.

Друга концептуализација на стиловите на донесување одлуки е онаа на Скот и Брус (Scott & Bruce 1995), која дефинира пет стилови на менаџерско донесување одлуки. Тоа се: рационален, интуитивен, зависен, избегнувачки и спонтан стил на донесување одлуки.

Според горенаведените автори, следните карактеристики ги карактеризираат горенаведените стилови:

Рационален стил на донесување одлуки - поединците кои го усвојуваат рационалниот стил внимателно ги анализираат информациите, ги разгледуваат сите достапни опции и ги одмеруваат предностите и недостатоците пред да донесат одлука. Тие се потпираат на логичко расудување, објективни податоци и систематска евалуација за да дојдат до најдобриот можен избор. Рационалните донесувачи на одлуки се стремат да ги минимизираат пристрасностите и емоциите, а нивната цел е доследност и точност во процесот на донесување одлуки. Тие веруваат во моќта на доказите и веруваат дека одлуките треба да се базираат на факти, а не на лични преференции или интуиција.

Интуитивен стил на донесување одлуки - Интуитивните донесувачи на одлуки се потпираат на своите инстинкти, чувства и минати искуства за да донесуваат одлуки. Тие имаат високо ниво на самодоверба и доверба во својата способност брзо и прецизно да ги проценат ситуациите. Интуитивните донесувачи на одлуки се истакнуваат во сложени, неизвесни и брзо менувачки средини каде што можеби нема доволно време или целосни информации за да се користи рационален пристап. Тие имаат способност да препознаваат шеми, да забележуваат можности и да донесуваат брзи проценки врз основа на нивната интуиција и холистичко разбирање на ситуацијата. Зависен стил на донесување одлуки - Поединците со зависен стил на донесување одлуки бараат придонес и потврда од другите пред да донесат одлуки. Им недостасува самодоверба и претпочитаат да се потпираат на експертизата и мислењата на другите. Овие донесувачи на одлуки може да побараат совет од ментори, колеги или експерти во областа. Тие ја ценат соработката, консензусот и групното донесување одлуки. Иако овој стил може да го подобри квалитетот на одлуките преку различни перспективи, тој може да доведе и до одложување, неодлучност и потпирање на другите за одговорност.

Избегнувачки стил на донесување одлуки - Поединците со избегнувачки стил имаат тенденција да одложуваат или избегнуваат донесување одлуки. Тие може да се чувствуваат преоптоварени од сложеноста или потенцијалните последици од изборите, што доведува до неподготвеност да преземат акција. Избегнувачите на донесување одлуки може да одложуваат, да делегираат овластување за донесување одлуки на други или пасивно да

чекаат околностите сами да се решат. Тие често се плашат да не направат погрешен избор и претпочитаат да избегнат одговорност за резултатите. Овој стил може да резултира со пропуштени можности, недостаток на напредок и зголемен стрес поради продолжените процеси на донесување одлуки.

Спонтан стил на донесување одлуки - Спонтаните донесувачи на одлуки донесуваат брзи, импулсивни одлуки врз основа на нивните непосредни реакции, преференции и лични склоности. Тие им веруваат на своите инстинкти и се потпираат на својата способност да се прилагодат на променливите ситуации. Спонтаните донесувачи на одлуки даваат приоритет на брзината и едноставноста во донесувањето одлуки, честопати правејќи избори без обемна анализа или разгледување на долгорочните последици. Иако овој стил може да доведе до агилност и способност за искористување на можностите, тој може да доведе и до избрзани одлуки, превидувајќи важни информации, особено во ситуации на зголемен ризик. Важно е да се напомене дека овие стилови на донесување одлуки не се меѓусебно исклучувачки и поединците можат да покажат комбинација од стилови во зависност од контекстот и сопствените тенденции. Развивањето на свеста за овие стилови може да им помогне на поединците да ги искористат своите силни страни, да ги надминат ограничувањата и да применат соодветни стратегии за донесување одлуки за оптимални резултати.

1.8 Организациска култура и процесот на донесување одлуки

Процесот на донесување одлуки и организациската култура се два клучни фактори кои влијаат на успехот на една организација (Srisathan et al., 2020; Lutfi et al., 2022). За една организација да биде ефикасна и успешна, процесот на донесување одлуки и организациската култура треба да бидат усогласени едни со други.

Според литературата, како што беше споменато претходно, организациската култура може да се дефинира како збир на споделени вредности, верувања и норми кои го обликуваат однесувањето на вработените во една организација (Schein, 2010). Оваа култура може да се одрази во начинот на кој се донесуваат одлуките во организацијата, што може да влијае на нејзиниот успех.

Стилот на управување е исто така важен фактор во организациската култура. Стилот на управување влијае на начинот на кој се донесуваат одлуките, како и на начинот на кој се спроведуваат промените во организацијата.

Претходните истражувања покажаа јасна врска помеѓу организациската култура и донесувањето одлуки (Sihombing et al., 2020; Mayasari et al., 2020; Aseeri & Kang, 2023). Во организации со силна култура, одлуките може да се донесуваат на начин што ја одразува постоечката култура, што може да ја ограничи иновативноста и способноста на организацијата да се прилагоди на промените во околината.

Сепак, организациската култура може да биде и позитивен фактор во процесот на донесување одлуки. Во организации со јасна култура и вредности, одлуките може да се донесуваат брзо и ефикасно, бидејќи постои јасно разбирање на приоритетите и целите на организацијата.

Појавата на дисонанца за време на процесот на донесување одлуки се јавува како одговор на неуспешните механизми за адаптација (Burnes & James, 1995; Schein, 2010) што доведува до намалување на ефективноста на функционирањето на организацијата (Mazaheri et al., 2011). Организациската култура е под влијание на промените што се случуваат во околината, таа е подложна на промени и трансформации. Овие промени се бавни и поврзани со различни стратегии. Културата е фактор што го стабилизира функционирањето на организацијата и ги организира процесите на донесување одлуки. Од друга страна, ова може да биде фактор што го инхибира процесот на воведување промени во стилот на управување.

1.9 Услови на неизвесност и донесување на одлуки во услови на неизвесност

Донесувачите на одлуки честопати се соочуваат со предизвици при донесувањето одлуки кога се присутни услови на неизвесност, што е еден од најнепосакуваните аспекти на нивната работа. Промените во организациската средина се случуваат брзо и носат со себе драматични промени, што дополнително ја зголемува неизвесноста во процесот на донесување одлуки. Паралелно, тие се соочуваат со фактот дека достапноста на информации потребни за донесување одлуки станува сè поограничена. Во ситуација кога

носителите на одлуки не се во можност точно да ги предвидат промените во околината, неизвесноста се зголемува.

Во такви ситуации, употребата на интуитивно донесување одлуки се јавува како клучен фактор. Императив е менаџментот да игра витална улога со користење на своите способности и креативност за време на процесот на донесување одлуки. Интуицијата станува вредна алатка што ја користат носителите на одлуки кога се соочуваат со сложени сценарија карактеризирани со високо ниво на неизвесност. Наместо да се потпираат исклучиво на рационално размислување и лесно достапни информации, менаџерите ги користат своите интуитивни способности за да препознаваат шеми, да идентификуваат трендови и да предвидат потенцијални исходи.

Интуитивното донесување одлуки не треба да се гледа како замена за аналитички пристап, туку како комплементарна стратегија што се користи кога се достигнати границите на рационалното размислување. Овозможува побрзи одговори, земајќи ги предвид неизвесноста и ограничувањата во пристапот до информации. Интуицијата е производ на акумулирано искуство, рафинирани вештини и длабоко разбирање на доменот.

Усвојувањето на овој пристап кон донесување одлуки во неизвесни околности е од суштинско значење во современото деловно опкружување. Менаџерите кои имаат способност да донесуваат интуитивни одлуки добиваат предност во справувањето со брзите промени и неизвесноста, овозможувајќи им ефикасно да ги насочуваат своите организации во сложени услови.

Кога се зборува за неизвесност, се дискутираат следниве видови (Бахтијаревиќ – Шибер и др., 2006):

-Когнитивната, или когнитивна неизвесност, е неизвесност во која лицето кое донесува одлуки не е сигурен дали неговата визија или перцепција за целината одговара на реалната ситуација, т.е. не го доживува светот околу себе реално, не се движи низ нови непознати ситуации и нема когнитивна способност да прави разлика помеѓу важното и неважното;

-Неизвесноста во проценката се однесува на неизвесност кога лицето кое донесува одлуки може да ги предвиди резултатите од своите постапки, но не е целосно сигурен колку е лош или добар неговиот избор;

-Неизвесноста во евалуацијата се однесува на неизвесност каде што лицето кое донесува одлуки ја базира својата одлука на точна проценка заснована на постојните факти.

Неизвесноста е сеприсутна во процесот на донесување одлуки, без разлика дали станува збор за секојдневни одлуки или менаџерски одлуки во организациите. Во економските модели на донесување одлуки под неизвесност, идентификувани се нормативни и дескриптивни теории. Нормативните теории ја вклучуваат субјективната теорија на очекувана корисност (von Neumann & Morgenstern, 1953), додека дескриптивните теории ја вклучуваат проспективната теорија (Kahneman & Tversky, 2013). Организациите често се подготвени да се справат со кризи и имаат различни планови за такви ситуации, но честопати не можат добро да се справат со сложени проблеми во услови на неизвесност. Ова може да се припише на хипер-неизвесност, уникатни ситуации и временски притисок. Сепак, менаџерите редовно се соочуваат со непредвидливи ситуации, а неизвесноста не е нешто што може да се смета за нормална состојба, туку за комплексна динамична природа (Sasmita, 2018). Концептот на неизвесност игра важна улога во донесувањето одлуки и како таков е дефиниран преку низа варијации (Faraji-Rad & Pham, 2017). Ова вклучува дефинирање на непознат иден исход, недостаток на разбирање во врска со изборот на информации, прогнозирање, како основа за одлуки со комбинација на функции на трошоци. Без оглед на различните перспективи на толкување на концептот на неизвесност, сите перспективи се согласуваат дека тој е поврзан со непредвидливоста на идната ситуација и исход, т.е. недостаток на информации, неуспешно прогнозирање и тешкотии при изборот на техники на дејствување.

Се нагласува дека менаџерското донесување одлуки е многу важен процес, кој се состои од прецизно дефинирани систематски чекори и активности што водат од формулирањето и дефинирањето на проблемот што треба да се реши во претпријатието до целта, а целта е избор на оптималното решение на проблемот. Процесот на донесување одлуки е, според тоа, една од најважните активности што менаџерите ги извршуваат во претпријатијата. Може да се имплементира преку различни стилови и се базира на емпириското искуство на лицето кое донесува одлуки, како што често е случај со детерминистичките проблеми со донесување одлуки. Со зголемената динамика на промените во претпријатиското опкружување, заедно со нејзината сложеност, менаџерот е сè повеќе обврзан да донесува

одлуки во услови на неизвесност, каде што не само што не знае каква ќе биде состојбата, туку не може ниту да ја открие веројатноста за нивно појавување.

Методи за донесување одлуки во услови на неизвесност (Павличиќ, 2010):

Оптимистички *(Maximax)* метод:

Оптимистичкиот метод е пристап кон донесувањето одлуки кој се фокусира на максимизирање на можната добивка. Овој метод претпоставува дека лицето кое донесува одлуки има оптимистички став и сака да го постигне најдобриот можен резултат. На лицето кое донесува одлуки му се советува да ја избере алтернативата што има највисок можен резултат меѓу сите можни исходи.

Песимистички (Валдов или Maximin) метод:

Песимистичкиот метод е пристап кон донесувањето одлуки кој се фокусира на минимизирање на најлошата можна загуба. Овој метод претпоставува дека лицето кое донесува одлуки има песимистички став и сака да се заштити од најлошиот можен исход. На лицето кое донесува одлуки му се советува да ја избере алтернативата што има највисок можен минимален резултат меѓу сите можни исходи.

Метод на оптимизам-песимизам (Хурвицов метод):

Методот на оптимизам-песимизам комбинира оптимистички и песимистички пристап. Донесувачот на одлуки доделува тежини на оптимизмот и песимизмот за да добие избалансиран пристап. Методот на Хурвиц користи коефициент на оптимизам (алфа) кој варира од 0 до 1. Донесувачот на одлуки дава поголема тежина на најдобриот исход (оптимизам) и помала тежина на најлошиот исход (песимизам). Одлуката се донесува врз основа на пондерирана комбинација од овие фактори.

Minimax метод на жалење (*Севиџ):*

Методот на минимално жалење е пристап на донесување одлуки кој се фокусира на минимизирање на жалењето или незадоволството во случај на лош исход. Овој метод претпоставува дека донесувачот на одлуки сака да избегне најголемо можно жалење. На донесувачот на одлуки му се советува да ја избере алтернативата што ја минимизира најголемата можна разлика помеѓу исходот и најдобриот можен исход.

Принцип на недоволна причина - Лапласов метод:

Лапласовиот метод е пристап кон донесување одлуки кој се базира на компромис помеѓу различни исходи. Овој метод претпоставува дека сите можни исходи се подеднакво веројатни. На донесувачот на одлуки му се советува да ја избере алтернативата што има највисока очекувана вредност, каде што очекуваната вредност се пресметува како аритметичка средина од сите можни исходи. Лапласовиот метод е особено корисен кога донесувачот на одлуки нема специфични преференции или информации за веројатноста на исходот.

2.ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

2.1 Определување на поимот организациска култура

Познато е дека секоја организација има своја единствена и специфична култура, а овој феномен често се поврзува со терминот „душа“ на организацијата (Inah et al., 2014). Според тоа, научната литература е фокусирана на разбирање на влијанието на различните аспекти на организациската култура врз организациското однесување на вработените. Како резултат на тоа, организациската култура стана важна област на теоријата за менаџмент.

Поради својата специфичност, елементите на организациската култура ги разликуваат организациите во рамките на истата област на активност - сектор (Weber & Tarba, 2012; Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Организациската култура може да биде видлива или невидлива, но е присутна во секој аспект на организацијата (Vasudevan, 2020). Може да се формира врз основа на историјата на организацијата, како и на вредностите, верувањата и искуствата на нејзините членови.

Кинг (2012) предложи дефиниција за организациска култура, која ја дефинира како еден вид систем на вредности на една организација, кој делува како поттик за донесување одлуки во организацијата. Понатаму, организациската култура е збир на вредности, ставови, норми и модели на однесување кои го обликуваат начинот на работа и однесувањето на вработените во организацијата (Kadir & Amalia, 2017; Newton & Knight, 2022). Тоа е феномен што ги засега сите вработени во организацијата и ги опфаќа сите аспекти на

нејзиното работење, како што се: комуникација (Thelen & Formanchuk, 2022), мотивација (Flamholtz & Randle, 2011), лидерство (O'Connor & Birne, 2015), структура (Yoon, 2020; Sun-Hoon, 2021) и процеси (Pathiranage, 2019; Isensee et al., 2020; Nafchi & Mohelská, 2020). Организациската култура може да биде позитивна, во смисла дека делува мотивирачки. да се поттикне соработка, иновација и ефикасност (Parolin et al., 2020; Kozioł-Nadolna & Wiśniewska, 2020), или негативна, кога таа често е причина за конфликт, отпор (Veerankutty & Rehna, 2020) и неможност на организацијата да се прилагоди на промените (Olafsen et al., 2021). Исто така, организациската култура е важна детерминанта на деловните системи, бидејќи влијае на нивната способност да привлечат и задржат таленти (Meng et al., 2016), потоа да создадат продуктивна работна средина, но и да овозможат постигнување на деловните цели, преку прилагодување на промените во околината (Olafsen et al., 2021).

Организациската култура е дополнително дефинирана како когнитивна рамка што ги содржи ставовите, вредностите, нормите и меѓусебното почитување на членовите на организацијата (Janićijević, 2013). Преку неа, се учат модели на верувања, вредности и методи на искуство, кои се развивале низ историјата на организацијата, манифестирајќи се преку управувањето и однесувањето на членовите на организацијата (Huragu & Chuma, 2019). Во својот основен постулат, организациската култура претпоставува дека групата учи преку решавање на два вида проблеми - надворешна адаптација и внатрешна интеграција (Nurkholis et al., 2020). Од друга страна, кога е организирана група луѓе кои имаат исти цели, верувања и вредности, деловните системи имаат поголема веројатност да имаат стабилна мотивациска средина и позадоволни вработени (Rubel et al., 2020). Конечно, може да се забележи дека концептот на организациска култура е централен конструкт на менаџерската литература (Hohelska & Sokolova, 2018; Streimikiene et al., 2021) и предмет на многу научни трудови, кои воспоставија значајни врски на организациската култура со варијабли како што се задоволството од работата и ангажманот (Meng & Berger, 2019), стресот на работното место, намерата за напуштање на работата (Lee & Insil, 2019), мотивацијата и перформансите на вработените (Childress, 2013; Unger et al., 2014), но исто така и со организациските перформанси (Joseph & Kibera, 2019) и организацискиот углед (González-Rodríguez et al., 2019).

2.2 Фактори кои ја обликуваат организациската култура

Организациската култура е под влијание на многу фактори, а најчестите влијанија се оние што потекнуваат од внатрешни и надворешни фактори. Подолу, ќе бидат презентирани некои од внатрешните и надворешните фактори што влијаат врз обликувањето на организациската култура (Szczepanska & Kosiorek, 2017).

2.2.1 Внатрешни фактори

Вработените претставуваат клучен внатрешен фактор на организациската култура (Anitha & Begum, 2016). Како што е наведено во претходниот текст, организациската култура вклучува збир на вредности, ставови, норми и модели на однесување што се карактеристични за одредена организација (Frost, 1991; Schein, 2004; Janićijević, 2013; Kadir & Amalia, 2017). Според тоа, организациската култура се формира и развива првенствено преку интеракцијата на вработените, нивната интеракција и комуникација (Campbell, 2009). Вработените активно учествуваат во креирањето, одржувањето и развојот на организациската култура. Тие пренесуваат вредности, норми и обрасци на однесување на новите вработени и го обликуваат нивниот однос кон работата и колегите. Исто така, вработените, преку своето однесување и ставови, можат да влијаат на промената на организациската култура, доколку се однесуваат во согласност со новите вредности што организацијата сака да ги усвои (Alvesson & Sveningsson, 2008). Покрај тоа, вработените се важни како носители на организациската култура. Тие се директно вклучени во работните процеси и, со својот ангажман и креативност, придонесуваат за развојот на организацијата и нејзините вредности (Ali Taha et al., 2016). Затоа, важно е вработените да бидат мотивирани да придонесат кон организациската култура со својата работа и функција во согласност со неа. Лидерството и организациската култура се исто така меѓусебно поврзани. Лидерите играат значајна улога во креирањето и одржувањето на организациската култура, бидејќи нивното однесување и ставови можат да влијаат на колективното разбирање и прифаќање на вредностите, нормите и обрасците на однесување (Frost et al, 1991). Лидерите мора да бидат свесни дека нивните одлуки, однесување и ставови влијаат на

организациската култура. Тие треба да бидат пример за другите и да ги демонстрираат посакуваните вредности и норми на организацијата преку нивното однесување. Лидерите можат да влијаат и на организациската култура преку дефинирање и промовирање на мисијата, визијата и целите на организацијата (Sadiartha & Sitorus, 2018). Однесувањето на лидерите треба да биде во согласност со организациската култура и целите на организацијата (Schein, 2018). На пример, ако една организација сака да промовира иновации и креативност (Parolin et al., 2020), лидерите треба да ги поддржат идеите на своите вработени и да ги охрабрат да развиваат нови. Исто така, ако една организација сака да постигне високо ниво на соработка меѓу вработените, лидерите треба да развијат тимска работа и да поттикнат отворена комуникација меѓу вработените (Krypa, 2017).

Развојот на компетенциите на вработените и организациската култура се меѓусебно поврзани и можат заеднички да придонесат за успехот на организацијата (Mahmood et al., 2018). Доколку една организација сака да развие одредени компетенции кај своите вработени, тогаш треба да создаде култура што ќе го поддржи развојот на тие компетенции. На пример, доколку една организација сака да развие креативност кај своите вработени, потребно е да создаде култура што поттикнува отворена комуникација, поддржува тимска работа и ја вреднува креативноста (Childress, 47 2013). Во оваа смисла, организациската култура може да биде клучен фактор во развојот на компетенциите на вработените. Од друга страна, доколку организацијата има култура што ги вреднува учењето и развојот, тогаш вработените ќе бидат мотивирани да ги подобруваат и развиваат своите компетенции. Понатаму, доколку организацијата има култура што поддржува иновации и ризик, тогаш вработените ќе бидат мотивирани да експериментираат и да работат на развој на нови компетенции. Од друга страна, развојот на компетенциите на вработените може да придонесе и за развојот на организациската култура. Вработените кои се добро обучени и поседуваат одредени вештини и знаења можат да придонесат за културата на организацијата на различни начини. Тие можат да бидат двигатели на промени, да донесат нови идеи и да иницираат нови процеси во организацијата (Naranjo-Valencia et al., 2016).

Ресурсите, технологијата и организациската култура се три клучни фактори кои заедно придонесуваат за успехот на една организација (Criveanu & Cârstina, 2018; Shah et al., 2020). Секој од овие фактори игра важна улога во обликувањето на деловната средина и начинот

на кој работи една организација. Ресурсите, како што се човечките ресурси, финансиските ресурси, материјалите и опремата, ја формираат основата за функционирање на една организација (Sapta et al., 2020). Без соодветни ресурси, една организација не би можела да ги постигне своите цели. Сепак, самото присуство на ресурси не е доволно за успехот на една организација, тие треба ефикасно да се користат (Singh & Verma, 2019). Технологиите, како што се информациските системи, софтверот и хардверот, се исто така клучни за успехот на една организација. Технологијата може да ѝ помогне на организацијата да ја подобри ефикасноста и продуктивноста, да ги забрза процесите и да создаде нови можности за иновации. Сепак, управувањето со технологијата бара соодветно знаење и вештини, како и разбирање за тоа како технологиите влијаат врз организациската култура. За да управуваат со сите овие фактори, организациите користат бројни алатки за развој и одржување на организациската култура - организациска визија, организациска мисија, етички кодекс, политики и процедури итн. Покрај внатрешните фактори во обликувањето на организациската култура, истражувачите укажуваат и на важноста на надворешните фактори (Kapur, 2020).

2.2.2 Надворешни фактори

Политички фактори - Политичките фактори можат значително да влијаат врз организациската култура на неколку начини (Melichová & Varecha, 2020). Прво, политичката клима и политичките промени можат да влијаат врз приоритетите на организацијата, што може да влијае на фокусот и целите на организацијата. Како верижна реакција, политичката средина може да има влијание врз начинот на кој се однесува организацијата, како и врз нејзиниот пристап кон решавање на проблемите. Второ, политичката клима може да влијае врз вредностите и ставовите на вработените во организацијата. На пример, ако политичката клима се промени на начин што е во спротивност со вредностите на организацијата, ова може да доведе до конфликт и незадоволство на вработените;

Економски фактори - организациската култура на деловниот систем е под влијание на неговата способност да се прилагоди на промените во економијата, како и способноста да

ги прилагоди своите стратегии на специфични дејствија (Avilova et al., 2015). Економските фактори можат да имаат значително влијание врз организациската култура на неколку начини. Прво, економската клима може да влијае врз приоритетите на организацијата и нејзиниот фокус на краткорочни или долгорочни цели. На пример, ако една организација се соочува со тешки економски времиња, во услови на нестабилност, таа може да се фокусира на намалување на трошоците и зголемување на ефикасноста наместо на долгорочни стратегии за развој. Второ, економската клима може да влијае на вредностите и ставовите на вработените. Ако организацијата го зголеми притисокот врз вработените за постигнување краткорочни финансиски цели, тоа може да влијае на нивната перцепција за организациските вредности и работните ставови. Трето, економската клима може да влијае на управувањето со ресурсите во организацијата. Ако економијата е слаба, организацијата може да има помалку достапни ресурси и може да се бори со намален буџет за обука и развој на вработените, што може да влијае на развојот на организациската култура (Avilova et al., 2015). Четврто, економската клима може да влијае на климата на доверба во организацијата. Ако една организација реагира на неизвесни времиња со намалување на својата работна сила, тоа често може да предизвика недостаток на доверба кај вработените во менаџментот на организацијата. Конечно, економската клима може да влијае на стратегијата на организацијата и нејзиниот пристап кон иновациите и развојот. Ако организацијата е фокусирана на одговор на предизвиците на тешките економски времиња, таа често е фокусирана на одржување на постојниот бизнис модел, а не на иновации, што може да ја зајакне организациската култура;

Фактори на индустријата - активностите на конкурентите влијаат врз одлуките што ги донесуваат организациите. За да се обезбеди долговечноста на еден субјект, тој мора да биде способен да ја прилагоди својата организациска култура на своите активности, конкуренцијата и секторот на кој припаѓа. Исто така, други фактори од индустриска природа што влијаат на организациската култура се индустриските стандарди, кои се развиваат со текот на времето, како и специфичните безбедносни прописи;

Социјални фактори - јавното мислење игра клучна улога во процесот на преиспитување на начинот на кој работат организациите. Негативната јавна перцепција може да има значително влијание врз организацијата како целина. Јавноста е внимателна кон прашањата

поврзани со општествената одговорност (помагање на заедницата, промовирање на различноста, одржливоста итн.) елементи што мора да се вклучат во културата на организацијата за да се обезбеди успех;

Технолошките фактори се еден од клучните елементи што можат да ја обликуваат организациската култура. Технологијата се однесува на употребата на разни алатки, уреди и системи што ѝ овозможуваат на организацијата да ги извршува своите активности и функции (Ал Дари и др., 2020). Технолошките фактори што влијаат на организациската култура вклучуваат следново (Мартинез-Каро и др., 2020):

- Различни уреди и опрема – различни уреди и опрема како што се: компјутери, мобилни уреди, софтвер, апликации и други алатки можат да се користат за автоматизација и поефикасна работа. Оваа употреба на технологијата може да создаде култура која се потпира на дигитализација и автоматизација;
- Комуникациски алатки – различните комуникациски алатки како што се: видеоконференции, е-пошта, социјални медиуми и други, им овозможуваат на вработените подобро да се поврзуваат, да соработуваат и да споделуваат информации, што може да влијае на културата на тимска работа;
- Безбедност и заштита на податоците – безбедноста на податоците е клучен фактор за една организација. Воспоставувањето системи за заштита на податоците, како што се: енкрипција, автентикација и други безбедносни мерки, може да придонесе за создавање култура која ја цени приватноста и безбедноста;
- Автоматизација на процесите - автоматизацијата на процесите во една организација, вклучително и употребата на роботи и други технолошки алатки за замена на луѓето во работните процеси, може да создаде култура што ги цени иновациите и технолошкиот напредок;

Прилагодување на нови технологии - воведувањето нови технологии може да биде предизвикувачко, но организациите кои успешно се прилагодуваат и усвојуваат нови технологии можат да создадат култура отворена за промени и напредок. Технологијата е важен фактор во организациското однесување и развој, од еден период до друг (Alam & Murad, 2020). Технологијата постојано се ажурира и подобрува и како таква, таа влијае на организациската култура преку обезбедување раст на продуктивноста и

овозможување успешно извршување на задачите на индивидуално ниво (Singh & Verma, 2019).

2.3 Елементи на организациската култура

Организациската култура е сложен и повеќедимензионален феномен, кој се однесува на збир на вредности, норми и обичаи, кои се карактеристични за одредена организација. Според дефиницијата на Клосовска (Klosowska, 2007), секое општество се состои од елементи како што се: вредности, норми и културни обрасци, кои се усвојуваат во општествената заедница. Во однос на организациската култура, овој колектив, кој се базира на заедница на вредности, норми и културни обрасци, претставува организација. Елементите на организациската култура почнаа да се истакнуваат во средината на 70-тите години на дваесеттиот век. Во врска со консолидацијата на одредени модели на организациска култура во литературата и анализата на културната адаптација кон деловната пракса, воспоставен е еден вид „канон“ на елементи на организациската култура.

Еден од клучните елементи на организациската култура се културните вредности. Културните вредности се основните идеи и верувања што ги пропагира една организација и кои го обликуваат однесувањето на нејзините членови (Schein, 1992). Вредностите се основа на организациската култура и претставуваат темели врз кои се гради организациската култура. Тие можат да се изразат на различни начини, како што се: мисија, визија, цели, етички принципи и други. Културните вредности влијаат врз организациските одлуки, однесувањето и перформансите.

Претпоставките се следниот клучен елемент на организациската култура. Тие се претпоставки за реалноста кои се сметаат за вистинити во рамките на организацијата, и врз основа на кои се формираат норми и културни обрасци (Schein, 2010). Основните претпоставки најчесто се несвесно прифатени и дадени како такви во организацијата, и тие влијаат на толкувањето и разбирањето на настаните и ситуациите во организацијата. Социјалните и организациските норми се стандарди и правила на однесување кои се очекуваат од членовите на организацијата. Нормите можат да бидат формални и

неформални. Формалните норми се рефлектираат во правила, процедури и политики, во рамките на деловниот систем, додека неформалните норми се изразуваат во неизговорени правила, обичаи и културни практики (Klosowska, 2007).

Начините на комуникација, приказните, наративите, митовите и метафорите се уште еден важен елемент на организациската култура. Овие елементи го претставуваат начинот на кој организацијата се изразува и комуницира со своите членови.

Симболичните елементи на организациската култура претставуваат важен аспект на организациската култура, кој е предмет на анализа и истражување. Симболите претставуваат концептуални и материјални елементи, кои се користат за пренесување пораки и значења во рамките на една организација.

Симболот може да се дефинира како предмет, слика, збор или гест што претставува идеја, мисла или вредност, споделена од одредена група луѓе. Симболите се користат во многу области на општеството, вклучувајќи ја религијата, политиката, уметноста и културата. Во контекст на организациската култура, симболите се користат за комуникација и пренесување значење за вредностите, мисијата, целите и нормите на организацијата.

Симболичните елементи на организациската култура имаат големо влијание врз однесувањето, ставовите и вредностите на вработените. Тие можат да бидат важен фактор во обликувањето на идентитетот на организацијата, создавањето и одржувањето на културата на организацијата, како и во постигнувањето на нејзините цели. Преку симболи, организациите можат да ја пренесат својата култура и вредности на вработените, како и да ги користат за поврзување со надворешниот свет, вклучувајќи ги клиентите, корисниците и општествената заедница.

Симболите имаат повеќекратни улоги во организациската култура. Една од нив е идентификацијата на вработените со организацијата. Преку симболите, организацијата може да биде препознаена од околината. Симболите можат да бидат и средство за мотивирање на вработените, но и инструмент за создавање чувство на припадност и единство меѓу вработените. Покрај тоа, симболите можат да бидат и средство за промоција на организацијата, и внатрешно и надворешно. Симболите во организациската култура можат да бидат опипливи или нематеријални. Материјалните

симболи вклучуваат: логоа, униформи, одликувања, награди и плакети. Нематеријалните симболи, од друга страна, вклучуваат термини како што се: името на организацијата, слогани, ритуали и приказни, кои се пренесуваат меѓу вработените.

2.4 Извори на организациска култура

Литературата препознава голем број фактори кои се идентификувани како извори на организациска култура. Еден од најзначајните извори на организациска култура е секако националната култура на регионот во кој работи организацијата. Истражувањата што ги испитувале разликите во националните култури (Hofstede, 1980; Hofstede, 1991) покажале дека тие се разликуваат главно на ниво на вредности, додека разликите во организациските култури се однесуваат главно на симболи, херои и ритуали.

Организациската култура може да се утврди врз основа на верувањата и вредностите на нејзините основачи (Schein, 2010). Основачите постепено ја создаваат културата на организацијата, врз основа на нивните лични вредности, претпоставки и верувања. Организациската култура е видлива преку симболични елементи што се рефлектираат во архитектурата на зградата, ергономијата на канцелариите и објектите, но се рефлектира и преку когнитивни елементи, во однос на верувањата, претпоставките, одлуките, политиките и процедурите на вработените. Членовите на групата и менаџерите, исто така, придонесуваат за изворот на организациската култура преку нивните искуства, верувања и претпоставки (Uddin et al., 2013). Основачите играат значајна улога во обликувањето на стратегијата и насоката на организацијата во раните фази од нејзиниот развој и имаат големо влијание врз тоа како функционира организацијата (Andish et al., 2013).

Според тоа, основачите играат клучна улога во воспоставувањето на организациската култура (Flamholtz & Randle, 2012). Културата се обликува кога основачите ја спроведуваат својата деловна стратегија и оперативни претпоставки. Тома и Маринеску (Toma & Marinescu, 2013) нагласија дека Претпоставките, како когнитивни елементи на организациската култура, можат да потекнуваат од основачот и да бидат под влијание на неговото лично искуство и историја. Како што организацијата расте, културата може

да се менува и развива, но основачите сè уште играат клучна улога во воспоставувањето на почетните премиси на организацискатa култура.

Основачите на организацијата имаат големо влијание во воспоставувањето на културата во организацијата, бидејќи ја спроведуваат својата деловна стратегија и оперативни претпоставки, во согласност со нивното лично искуство и деловна историја (Flamholtz & Randle, 2012; Toma & Marinescu, 2013). Искуството на организацијата во рамките на функционирањето во деловната средина е исто така уште еден извор на организациска култура (Nguyen & Aoyama, 2014). Менаџерите во една организација можат да адаптираат одредени атрибути од заедницата и деловната клима за да создадат одредена култура во организацијата (Uddin et al., 2013). Вработените исто така имаат влијание врз културата на организацијата, бидејќи живеат во заедницата и како такви, можат да ја наметнат својата лична култура на организацијата (Gibbs, 2012).

Во современиот свет, бизнисот често се смета за главен двигател на економскиот развој, но има влијание и врз социјалните аспекти, како што е организацискатa култура. Видот на бизнис или индустрија во која работи компанијата влијае на начинот на кој компанијата се однесува и комуницира со својата околина. Организациите во истиот деловен сектор имаат слични проблеми и работат под слични услови, што често води до развој на слични претпоставки, верувања и вредности во нивните култури. Ова влијание може да биде многу силно и долготрајно, што доведува до создавање култура која е различна од културата на компаниите во другите индустрии.

2.5 Силна и слаба организациска култура

Силна организациска култура е онаа во која постојат јасно дефинирани вредности, цели, норми и практики кои се промовираат и почитуваат во организацијата, кога се зборува за култура која обично има позитивно влијание врз продуктивноста, задоволството на вработените, организацискатa лојалност и, на крајот, врз деловните резултати на организацијата (Denison, 1990; Flamholc & Randl; 2012; Sharma & Good, 2013; Simoneaux & Stroud, 2014). Силната организациска култура подразбира дека вработените делат слични ставови кон организацијата и се однесуваат во согласност со вредностите што

ги промовира организацијата (Mousavi, et al., 2015). Ова значи дека постои висок степен на усогласеност во ставовите и однесувањата меѓу вработените, што, според истражувањата, води кон поголема ангажираност и мотивација на вработените (Simoneaux & Stroud, 2014). Ова е важно и за бизнис менаџерите, кои можат да влијаат на организациската култура преку ставовите и перформансите на вработените кон работата. Котер и Хескет (Kotter & Heskett, 1992) нагласуваат дека силната организациска култура е клучен фактор за долгорочниот успех на една организација. Силната организациска култура игра важна улога во насочувањето на активностите на една организација (Raza et al., 2014). Од друга страна, слабата организациска култура се карактеризира со недостаток на јасно дефинирани вредности, норми и практики, што доведува до недостаток на насока и недостаток на заедничка визија, како што посочува Childless (2013). Таквата култура обично има негативно влијание врз продуктивноста, мотивацијата и лојалноста на вработените, што може да доведе до лоши деловни резултати, како што е посочено во истражувањето на (Shazard et al., 2012). Управувањето со деловен систем со слаба или неефикасна организациска култура може сериозно да ја загрози профитабилноста и продуктивноста на организацијата.

Шајн (2010) забележа дека организациите со слаба култура немаат транспарентна и конзистентна комуникација од менаџментот. Тие исто така немаат јасно дефинирани вредности што треба да ги водат вработените кон постигнување на целите. Недостатокот на заедничка визија може да доведе до недостаток на мотивација, но и до негативно влијание врз продуктивноста.

Во организациите со слаби култури, постои недостаток на отвореност и транспарентност во комуникацијата. Ова може да доведе до проблеми во комуникацијата и довербата меѓу вработените и лидерите. Во организациите со слаби култури, лидерите имаат тенденција да немаат јасно лидерство и стратешка насока. Недостатокот на менаџерски вештини и недостатокот на јасна визија и цели (Eaton & Kilby, 2015), може да доведат до недостаток на фокус и мотивација на вработените (Flamholtz & Randle, 2011). Во овој организациски контекст, конфликтите и непријателството, меѓу вработените се вообичаени. Недостатокот на заедничка визија и вредности може да доведе до зголемена конкуренција меѓу вработените, што негативно

влијае на атмосферата во организацијата. Во организации со слаба култура, недостатокот на поддршка од лидерите и колегите може да доведе до недостаток на мотивација и незадоволство кај вработените. Недостатокот на поддршка може да доведе до чувство на изолација и недостаток на насоки за постигнување на целите.

Во слаба организациска култура, вработените генерално не се однесуваат во согласност со организациските цели, поради несоодветна комуникација со менаџерите и нивниот начин на насочување (Flamholtz & Randle, 2011). Кога организациската култура е слаба, постоењето на организацијата е во опасност, бидејќи членовите на организацијата имаат различни вредности и верувања, што може да доведе до контрапродуктивно однесување кое е спротивно на целите на организацијата (Eaton & Kilby, 2015).

Силната организациска култура има потенцијал да ги замени формалните правила и прописи во рамките на една организација (Denison, 1990). Шајн (Shein, 2010) истакна дека воспоставувањето стандарди главно се создава преку квалитетен комуникациски канал меѓу вработените и менаџерите. Бизнис менаџерите можат да користат различни канали за да развијат транспарентна комуникација и да поттикнат култура на споделување и тимска работа меѓу членовите на организацијата. Ова треба да вклучува јасно дефинирање на целите и вредностите на организацијата што ќе ги водат вработените, како и редовна размена на информации и повратни информации, со цел да се подобри ефикасноста и продуктивноста на организацијата. Мигел (Migel, 2015) истакна дека транспарентната комуникација во една организација значи дека сите членови на организацијата имаат високо ниво на учество во размената на информации. Ова вклучува отворена и искрена размена на информации, меѓу менаџерите и вработените, како и меѓу различните нивоа на организацијата. Транспарентната комуникација може да ја подобри организациската ефикасност и да ја поттикне тимската работа и соработката меѓу вработените. Високите нивоа на учество на вработените, вклучително и вклучувањето во процесите на донесување одлуки, се важни за мотивирање на вработените. Мотивираните вработени можат да развијат чувство на сопственост и култура на организациска одговорност (Engelen, et al., 2014). Кога вработените развиле чувство на припадност и културата на одговорност, нивната

посветеност кон организацијата, значително се подобрува, без внимателен и формален надзор.

Лојалните и ангажирани вработени се клучни за одржување на силна организациска култура и подобрување на организациските перформанси. На пример, истражувањето спроведено од Пино и неговите колеги (Pihno et al., 2014) покажа дека вработените кои чувствуваат дека се дел од организацијата имаат подобри перформанси и продуктивност во организацијата. Кога вработените имаат чувство на припадност и одговорност, тие можат да ги исполнат своите обврски, без директен надзор и контрола (Denison, 1990). Ова значи дека менаџерите можат да го поминат своето време на други приоритети во организацијата.

Организациската култура може да биде моќна мотивациска средина што може да се користи за подобрување на организациските перформанси (Jofreh & Masoumi, 2013). Менаџерите и вработените можат да работат заедно за да создадат позитивна работна средина што ќе ги мотивира вработените (Miguel, 2015). Мотивираните вработени се еден од главните детерминанти на организациските перформанси, бидејќи тие придонесуваат за постигнување на организациските цели (Simoneaux & Stroud, 2014). Според Шајн (Schein, 2010), мотивираните вработени можат да работат попродуктивно од немотивираните вработени (Fiordelisi & Ricci, 2014). откриле дека мотивацијата на вработените влијае на поефикасно извршување на задачите, додека Фиодерлиси и Ричи (Fiordelisi & Ricci, 2014), ја идентификувале мотивацијата како еден од најважните предуслови за постигнување на организациските цели. Шајн (Shein, 2010), откриле дека позитивната работна средина може да ги мотивира вработените и да ја подобри нивната продуктивност. Истражувањата покажаа дека лојалните и ангажирани вработени промовираат ефективна организациска култура, што резултира со подобри перформанси и продуктивност во организацијата (Fiordelisi & Ricci, 2014).

Покрај тоа, транспарентната и отворена комуникација може да ја подобри и довербата и односот меѓу менаџерите и вработените. Кога вработените имаат доверба во менаџерите, тие се чувствуваат помотивирани да работат и да го дадат својот максимум, што може позитивно да влијае на перформансите на организацијата (Kohtamaki et al., 2016). Исто така, отворената комуникација може да помогне во брзо и ефикасно

решавање на проблемите во организацијата. начин, што може да доведе до подобрена продуктивност и ефективност (Senaji et al., 2014).

Вработените можат да развијат чувство на сопственост и одговорност кога се вклучени во процесот на донесување одлуки во организацијата (Engelen et al., 2014). Во силна организациска култура, бизнис менаџерите често ги охрабруваат своите вработени да учествуваат во клучните процеси на донесување одлуки. Истражувањата покажаа дека вклучувањето на вработените во процесот на донесување одлуки придонесува за подобрување на организациските перформанси и продуктивноста на вработените (Miguel, 2015). Силната организациска култура подразбира висок професионален квалитет на менаџерите и вработените, кои како такви се означени како носители на организациските перформанси (Pinho et al., 2014). Во срцето на професионалниот квалитет се: достоинство и почит во односот менаџер-вработен, високо ниво на посветеност и морално однесување во постигнувањето на организациските цели (Busse, 2014).

2.6 Класификации на организациска култура

2.6.1 Моделот на организациска култура на Камерон и Квин

Според типологијата на Камерон и Квин (Camerun & Quinn, 1999), постојат четири доминантни типа на организациска култура - кланска култура, хиерархиска култура, адхократска култура и пазарна култура.

Кланската култура се фокусира на групна кохезија и соработка, при што индивидуалноста е подредена на групните интереси. Во организациите со кланска култура, важноста на групата и заедницата се смета за клучна за организацискиот успех Quinn & Spreitzer, 1991). Истражувањата покажуваат дека организациите често имаат кланска култура (Akindele & Adeyemi, 2017). Овој тип на организациска култура може да биде особено важен во културите каде што кохезијата и припадноста кон заедницата се вреднуваат во таканаречените колективистички национални култури (Ogbonna & Harris, 2000). Слични резултати се пронајдени и во нашата клима. Успешните јапонски компании со ефикасни тимови се исто така типични примери за оваа култура (Cameron & Quinn, 2011). Сепак,

организациите со кланска култура може да имаат тешкотии да се справат со промените и да се прилагодат на новите ситуации, бидејќи индивидуалноста и иновацијата не се секогаш приоритети во оваа средина; Хиерархискиот тип на организациска култура се фокусира на јасна структура и улоги во рамките на организацијата, со акцент на почитување на авторитетот и хиерархијата. Во организациите со хиерархиска култура, формалните процедури и правила често се многу важни, а иновациите и ризикот може да бидат од помал приоритет. Овој тип на организациска култура може да биде вообичаен во земјите со силна традиција на почитување на авторитетот - таканаречената дистанца на моќ (Hofstede, 1980), каде што од вработените се очекува да се однесуваат во согласност со хиерархиската структура (Akindele & Adeyemi, 2017). Се нагласува дека организациите со оваа култура често имаат јасна структура и процеси, што може да биде важно во организациите кои се занимаваат со сложена и опасна работа, како што се воените или медицинските организации (Quinn & Cameron, 2011). Сепак, организациите со хиерархиска култура може да имаат тешкотии да се прилагодат на нови ситуации и брзо да донесуваат одлуки, бидејќи од вработените често се бара да се консултираат со повисоки нивоа на хиерархијата. Хиерархиската култура ги одразува вредностите и нормите поврзани со бирократијата (Quinn & Spreitzer, 1991). Пазарната култура се фокусира на целите на организацијата и постигнувањето успех преку ефикасност, конкурентност и резултати. Организациите со пазарна култура често се ориентирани кон надворешната средина и се фокусирани на задоволување на потребите на клиентите и корисниците и остварување профит. Организациите со пазарна култура често се стремат кон постигнување конкурентска предност и раст на пазарот (Akindele & Adeyemi, 2017). Овој тип на организациска култура може да биде вообичаен во земјите со развиени пазарни економии, каде што успехот на пазарот е важен фактор за опстанокот и растот на организацијата. Организациите со оваа култура често имаат јасно дефинирани цели и деловни стратегии (Quinn & Cameron, 2011). Во ваквите организации, иновациите и флексибилноста се важни, како и брзата реакција на постојните промени на пазарот. Тоа е рационална култура, која нагласува ефикасност и достигнувања (Quinn & Spreitzer, 1991). Вработените во овие типови култури се ориентирани кон успех. Глобалните, мултинационални компании кои имаат ефективни односи меѓу добавувачите, клиентите и надворешните засегнати страни можат да бидат

добри примери за оваа организациска култура. Културата на адхократија се карактеризира со флексибилност и прилагодливост на организацијата во променлива и нестабилна средина, како и со нагласување на иновации и креативност во решавањето проблеми. Организациите со адхократски култури често се вклучени во развојот на нови идеи и технологии, стремејќи се кон иновации и успех на пазарот, преку развој на нови производи и услуги (Akindele & Adeyemi, 2017). Оваа култура може да се примени во различни сектори, од информатичка технологија до креативни индустрии. Во организациите со оваа култура, тимската работа и соработката се важни, а организацијата се стреми кон иновации и креативно решавање проблеми (Quinn & Cameron, 2011). Ваквите организации обично се плитки, без јасно дефинирана хиерархија и често работат на проекти кои се краткорочни и динамични. Културата на адхократија е развојна организациска култура која се базира на преземање ризик, иновации и промени (Quinn & Spreitzer, 1991). Еден начин на кој оваа култура влијае врз перформансите на вработените е преку промовирање на иницијатива и слобода за експериментирање. Вработените кои работат во оваа средина често се чувствуваат инспирирани и мотивирани да преземат иницијатива во своите задачи. Преку слободата за експериментирање и иновации, на вработените им се овозможува да работат на задачи кои се навистина инспиративни и исполнувачки за нив, што дополнително ја стимулира нивната мотивација и креативност (Erdem, 2007).

2.6.2 Моделот на организациска култура на Дил и Кенеди

Дил и Кенеди (Deal & Kennedy, 1982) идентификуваа четири генерички типови на организациска култура опишани како: мачо (англ. *Macho*) култура, "напорно работи – добро се забавувај" (англ. *Work Hard Play Hard*), "обложисе на твојата компанија (англ. *Bet Your Company*) и процесна култура (анг. *Process culture*).

- Мачо културата нагласува конкуренција и постигнување на целите, со фокус на индивидуални достигнувања и доминација. Оваа култура обично се среќава во индустрии со висок ризик, како што се финансиите или спроведувањето на законот, каде што се вреднуваат асертивноста и конкурентноста;

- “Напорно работи – добро се забавувај” се карактеризира со висока енергија и фокус на завршување на работата, често со акцент на тимска работа и задоволство на вработените. Оваа култура обично се среќава во индустрии со брзо темпо, како што се маркетингот или консалтинг;
- “Обложисе на твојата компанија” нагласува иновации и преземање ризици, со подготвеност да се охрабрат „обложуваат“ што потенцијално можат да доведат до значителен раст или, обратно, неуспех. Оваа култура обично се среќава кај технолошки индустрии што се подложени на брзи промени;
- Културата на процеси се карактеризира со силен фокус на процедури, правила и стандардизација. Оваа култура обично се среќава во високо регулирани индустрии како што се здравството или авијацијата, каде што строгото почитување на протоколите е од суштинско значење за безбедноста и квалитетот на испораката на услугите.

2.6.3 Хендиев модел на организациска култура

Хенди (Handy, 1985) ја категоризирал организациската култура во четири типа - култури на моќ, улога, задача и личност.

- Култура на моќ *(*англ. *Power culture)* - организациите со оваа култура се фокусирани на едно лице или група луѓе кои донесуваат клучни одлуки. Оваа култура обично се јавува во мали организации, а одлуките се донесуваат брзо и ефикасно. Сепак, проблемите можат да се појават кога лидерот донесува погрешни одлуки;
- Култура на улоги *(*англ. *Role culture)* - организациите со оваа култура се формални и фокусирани на правила, процедури и хиерархија. Оваа култура често се јавува во големи организации, со многу вработени и јасно дефинирани деловни процеси и процедури. Сепак, оваа култура може да ја попречи иновацијата и брзите одлуки;
- Култура на задачи *(*англ. *Task culture)* - организациите со оваа култура се фокусирани на решавање проблеми и завршување на задачи. Оваа култура

често се среќава во организации за истражување и развој, каде што иновацијата и брзите одлуки се клучни за успех. Сепак, оваа култура може да доведе до недостаток на фокус на долгорочните цели на организацијата;

- Култура на личност (енгл. *Person culture)* - организациите со оваа култура се фокусирани на поединците кои работат во организацијата, а не на самата организација. Оваа култура често се среќава во секторите за професионални услуги, како што се адвокатските канцеларии и консултантски агенции. Сепак, оваа култура може да го отежни тимското работење и фокусирањето на целите на организацијата.

2.6.4 Шајнов модел на организациска култура

Шајн (Shein, 1985) ја објаснил организациската култура преку три нивоа - артефакти, вредности и основни претпоставки. Првото ниво на организациска култура се артефактите, кои претставуваат видливи елементи на културата како што се: симболи, ритуали, графички прикази, слогани и слично. Ова се работи што можат да се видат, слушнат и почувствуваат во организацијата, но тие се само надворешни знаци на културата и не откриваат подлабоко значење. Второто ниво на организациска култура се вредностите, кои се прифаќаат како важни од членовите на организацијата. Овие вредности обично не се експлицитно дефинирани, туку се пренесуваат преку различни канали, како што се социјализацијата на новите членови и наградите што им се даваат на вработените. Вредностите обично се однесуваат на она што организацијата го смета за важно, а тоа може да биде, на пример, иновација, лојалност, квалитет, брзина, ефикасност и слично. Третото ниво на организациска култура се претпоставките и основните верувања, кои се претежно несвесни верувања кои го обликуваат однесувањето и дејствијата на организацијата. Овие претпоставки честопати не се оспоруваат и обично се сметаат за несомнени. Тие можат да бидат, на пример, претпоставки за односите меѓу луѓето, улогата на лидерите итн. Овие претпоставки се основа на организациската култура и честопати тешко се менуваат.

2.6.5 Шолцов модел на организациска култура

Шолц (Scholtz, 1987) идентификувал пет основни типови на култура - стабилна, реактивна, антиципативна, истражувачка и креативна:

- Стабилна култура - се карактеризира со одржување на статус кво, традиција и конзервативизам, а акцентот е ставен на стабилноста и безбедноста;
- Реактивна култура - се карактеризира со реагирање на надворешни настани и непредвидени ситуации, а акцентот е ставен на флексибилност и прилагодливост;
- Антиципативна култура - се карактеризира со фокус на иднината и планирањето, како и акцент на иновацијата и проактивноста;
- Истражувачка култура - се карактеризира со експериментирање и откривање на нови идеи и начини на работа, како и акцент на креативноста и отвореноста кон нови искуства;
- Креативна култура - се карактеризира како организациска култура која поттикнува иновација и креативност.

2.6.6 Денисонов модел на организациска култура

Денисон (Denison, 1990) идентификуваше четири елементи на моделот на организациска култура - вклученост, конзистентност, прилагодливост и мисија. Според Котрба и сор. (Kotrba et al., 2012) четирите споменати димензии на организацискатa култура се од витално значење за развојот и одржувањето на силна организациска култура. Според Денисон (Denison, 1990) димензиите на вклученост и конзистентност претставуваат внатрешни фактори во развојот на ефективна организациска култура, додека прилагодливоста и мисијата претставуваат надворешни фактори на организацискатa култура.

Вклученоста се однесува на тоа колку се ангажирани вработените во својата работа и колку се мотивирани да придонесат за организацијата. Доследноста се однесува на тоа дали организацијата дејствува во согласност со дефинираните вредности и принципи. Прилагодливоста и мисијата се надворешни фактори за одржување на ефективноста на организацискатa култура. Прилагодливоста се однесува на способноста на организацијата

да се прилагоди на промените во околината и брзо да одговори на новите барања. Мисијата се однесува на јасно дефинираната цел на организацијата и степенот до кој вработените се мотивирани да ја постигнат таа цел.

Вклученоста е еден од клучните елементи на Денисоновиот модел на организациска култура. Овој елемент вклучува транспарентна и отворена комуникација, фокус на вработените и квалитетни меѓучовечки односи меѓу членовите на организацијата (Engelen et al., 2014). Истражувањата покажаа дека ефективните организации се оние кои ги овластуваат и ангажираат своите вработени, ја градат организацијата околу тимови и развиваат човечки способности на сите нивоа (Buckingham & Coffman, 1999). Во ваквите организации, членовите се посветени на својата работа и имаат силно чувство на припадност. Тие се чувствуваат вклучени во донесувањето одлуки што влијаат на нивната работа и чувствуваат дека нивната работа е директно поврзана со целите на организацијата. Овој начин на работа им овозможува на организациите да имаат високо ниво на вклученост и неформален систем за контрола. Резултатите, во областа на организациската култура, покажуваат дека постои позитивна врска помеѓу високото ниво на вклученост на вработените во процесот на донесување одлуки и организациските перформанси (Haker, 2015).

Според моделот, оваа димензија содржи три индикатори:

- Овластување – вработените имаат авторитет, иницијатива и способност да управуваат со сопствената работа, што пак создава одговорност кон организацијата;
- Тимска ориентација – се става вредност на соработката кон заеднички цели, каде што сите вработени се чувствуваат меѓусебно одговорни. Организацијата се потпира на тимски напор за да ја заврши работата;
- Развоен потенцијал – организацијата континуирано инвестира во развој на вештините на вработените со цел да остане конкурентна и да ги задоволи тековните деловни потреби.

Доследност – се однесува на споделениот систем на верувања, вредности и симболи и системот на организацијата, врз кој се базира управувањето со организацијата и кој обезбедува меѓусебна согласност на вработените. Димензијата обезбедува централен извор на интеграција, координација и контрола на организацијата. Сафолд (Safold, 1988) истакна

дека доследноста и интеграцијата значително влијаат на продуктивноста на организацијата. Кога оваа димензија е истакната, однесувањето е вкоренето во збир на основни вредности, лидерите и вработените се вешти во постигнување договори и вклучување на различни гледишта, а активностите на организацијата се добро координирани и интегрирани (Lencioni, 2002). Организациите кои се потпираат на имплицитни системи за контрола често се поефикасни во постигнувањето координација и интеграција од организациите кои се потпираат на надворешни системи за контрола врз основа на експлицитни правила и прописи. Овие организации имаат високо посветени вработени и често имаат посебен начин на водење бизнис, нагласуваат унапредување на вработените одвнатре и јасен збир на вредности кои одредуваат што треба, а што не треба да се прави. Овој вид конзистентност е моќен извор на стабилност и внатрешна интеграција на организацијата.

Втората димензија вклучува три индикатори:

- Основни вредности - членовите на организацијата споделуваат збир на вредности, кои создаваат чувство на идентитет и јасен збир на очекувања;
- Консензус - членовите на организацијата можат да постигнат договор за критични прашања. Ова вклучува и основно ниво на договор и способност за усогласување на разликите меѓу вработените кога ќе се појават;
- Координација и интеграција - различните функции и единици на организацијата се способни добро да соработуваат за да постигнат заеднички цели. Организациските граници не го попречуваат извршувањето на работата.

Прилагодливоста на организацијата кон надворешни и внатрешни промени се однесува на способноста на организацијата да ги согледа и да одговори на надворешните предизвици на животната средина, да одговори на потребите на клиентите и да реструктуира и модифицира збир на однесувања и процеси, во согласност со потребниот степен на адаптација. Внатрешната интеграција и надворешната адаптација можат да бидат контрадикторни (Lawrence & Lorsch, 1967). Прилагодливите организации се оние кои можат да се прилагодат на барањата на организациската средина. Тие се подготвени да преземат ризици и да учат од своите грешки. Ваквите организации имаат способност и искуство во креирање промени во организацијата со цел да се прилагодат и да бидат успешни во променливите околности (Katz & Kahn, 1978; Kotter, 1996). Тие континуирано

ја подобруваат способноста на организацијата да им обезбеди вредност на своите вработени преку создавање систем на норми и верувања кои ја поддржуваат способноста на организацијата да прима, толкува и преведува сигнали од својата околина во внатрешни системи кои ги зголемуваат шансите на организацијата за опстанок и раст (Denison & Mishra, 1995).

Третата димензија вклучува три индикатори:

- Ориентација кон промени - организацијата е способна да создаде адаптивни начини за справување со промените. Способна е да ја чита деловната средина, брзо да реагира на моменталните трендови и да ги предвиди идните промени;
- Фокус на клиентите - организацијата ги разбира и реагира на своите клиенти и ги предвидува нивните идни потреби. Тоа го одразува степенот до кој организацијата е водена од грижата за задоволување на своите клиенти;
- Организациско учење - организацијата ги прима, толкува и преведува сигналите од околината во можности за поттикнување иновации, стекнување знаење и развој на способностите на вработените.

Мисијата се однесува на целта на постоењето на организацијата и одговара на прашањето: „Зошто постои организацијата?“. Утврдено е дека успешните организации често имаат јасна насока и стратешко дејствување (Hamel & Prahalad, 1994). Мисијата обезбедува цел и значење со дефинирање на општествената улога и надворешните цели за организацијата. Таа обезбедува јасна насока и цели, кои служат за дефинирање на соодветниот тек на дејствување за организацијата и нејзините членови. Ги информира вработените за целта на организацијата и целта на нивната работа - им објаснува на вработените зошто ја работат работата што ја работат, за кого ја работат и како нивната работа придонесува за целокупната цел на организацијата.

Четвртата димензија има три индикатори:

- Стратешка насока и намена - ги претставува јасните стратешки намери на организацијата, во придонесот на сите вработени, со цел заеднички да остават „белег“ во деловното опкружување;

- Цели и задачи - претставуваат јасен сет на цели и задачи, кои можат да се поврзат со мисијата, визијата и стратегијата на организацијата, а во исто време да им обезбедат на сите вработени во организацијата јасна насока во нивната работа;
- Визија - претставува заеднички поглед на организацијата за посакуваната идна состојба. Ги отелотворува основните вредности и ја насочува организацијата да ги постигне своите цели.

2.7. Функции на организациската култура

Главната функција на организациската култура е да го дефинира начинот на работа, со цел да се даде значење на организацијата (Arnold, 2005). Создавањето значење е едно од прашањата на организациската култура, бидејќи членовите на организацијата имаат корист од искуствата на претходните членови. Како резултат на тоа, членовите на организацијата се во можност да профитираат од акумулираното знаење од минатото (Johnson, 1988). Организациската култура, исто така, го одредува организациското однесување преку идентификување на главните цели, методите на работа, начинот на кој членовите треба да комуницираат и да се обраќаат едни на други и да негуваат лични односи (Harrison, 1993). Организациската култура има повеќекратни функции во деловното опкружување. Намалувањето на конфликтите е една од клучните функции на организациската култура, истакната од Шајн (Schein, 2010), каде што културата помага да се промовира конзистентност во перцепцијата, дефинирање на проблемот, евалуација на прашањата и мислењата и преференции за дејствување. Координацијата и контролата се исто така важни функции на организациската култура, што помага да се олеснат организациските процеси на координација и контрола (Deal & Kennedy, 1982). Намалувањето на неизвесноста е исто така една од функциите на културата што помага да се намали анксиозноста во светот на работата (Schein, 2010), Понатаму, организациската култура, исто така, функционира мотивационо и обезбедува фокус на идентификација и лојалност, негува верувања и вредности што ги охрабруваат вработените да работат (Cameron & Quinn, 2011). Конкурентската предност е важна функција на организациската култура, која ги подобрува шансите на организацијата за успех на пазарот (Denison & Mishra, 1995). Мартинс и

Мартинс (Martins and Martins, 2003) истакнуваат дека културата игра улога во дефинирањето на границите помеѓу една организација и друга, пренесувајќи чувство на идентитет кај членовите на организацијата, овозможувајќи посветеност на нешто поголемо од сопствените интереси на поединецот. Исто така, ја подобрува стабилноста на општествениот систем како општествен однос што обезбедува соодветни стандарди за тоа што вработените треба да кажат и направат. Исто така, служи како важен контролен механизам што ги води или обликува ставовите и однесувањата на вработените (Martins and Martins, 2003).

3.ОРГАНИЗАЦИЈА НА РАБОТЕЊЕТО НА ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

3.1 Значење на организацијата како функција на менаџментот

Организирањето е клучна функција на управување што вклучува структурирање и распоредување на ресурсите во рамките на организацијата за ефикасно и ефективно постигнување на своите цели (Conkright, 2015). Со разбирање на важноста на организирањето, менаџерите можат да ја оптимизираат распределбата на ресурсите, да ја подобрат комуникацијата и соработката и да поттикнат култура на ефикасност и продуктивност во рамките на нивните организации.

Ефективното организирање гарантира дека вистинските ресурси се на вистинското место во вистинското време, олеснувајќи го непречениот тек на работата, подобрувајќи ја ефикасноста и максимизирајќи ја продуктивноста.

Организациската структура се однесува на рамката што ги дефинира формалните односи, улоги и одговорности во рамките на организацијата. Таа опишува како задачите се поделени, групирани и координирани. Клучните компоненти на организациската структура вклучуваат: хиерархија, опсег на контрола, оддели и линии на известување (Ahmady et al., 2016). Организациската структура влијае на комуникацијата, процесите на донесување одлуки и распределбата на авторитетот во рамките на организацијата.

Организациите можат да усвојат различни видови структури врз основа на нивната големина, природата на работата и стратешките цели. Вообичаените видови организациски структури вклучуваат функционални, дивизиски, матрични и мрежни структури. Секоја структура има свои предности и предизвици, а изборот на структура зависи од специфичните потреби и цели на организацијата.

Координацијата е критичен аспект на организирањето бидејќи обезбедува интеграција и усогласување на различни активности и функции во рамките на организацијата (Osifo, 2013). Ефективната координација го минимизира дуплирањето на напорите, го намалува конфликтот и го подобрува целокупниот организациски перформанс. Механизмите за координација можат да вклучуваат формални процеси како што се планирање и информациски системи, како и неформални интеракции и комуникациски канали.

Комуникацијата игра витална улога во организирањето бидејќи го олеснува размената на информации, упатства и повратни информации помеѓу поединци и тимови. Ефективната комуникација промовира јасност, разбирање и соработка во рамките на организацијата. Истражувањето на Робинс и Џаџ (Robbins & Judge, 2019) ја истакнува важноста на комуникацијата во организациската ефикасност и ангажираноста на вработените. Менаџерите мора да воспостават јасни комуникациски канали, да поттикнат отворен дијалог и да негуваат култура на ефективна комуникација за да се обезбеди успешно организирање. Делегирањето вклучува доделување овластувања и одговорности на подредените за извршување на специфични задачи. Тоа им овозможува на менаџерите да го распределат работното оптоварување, да ги развиваат вештините на вработените и да се фокусираат на задачи од повисоко ниво. Ефективното делегирање бара јасна комуникација, соодветна обука и следење на напредокот. Истражувањето на Белбин (Belbin, 1981) ја истакнува важноста на ефективното делегирање во градењето тимови со високи перформанси и зголемувањето на организациската продуктивност.

Овластувањето вклучува давање на вработените овластување и автономија да донесуваат одлуки и да преземаат одговорност за својата работа, што поттикнува чувство на сопственост, мотивација, посветеност и зголемена продуктивност и иновации.

3.2 Видови организациски структури

Организациската структура се однесува на начинот на кој организацијата е дизајнирана и организирана за да се олесни поделбата на задачите, координацијата на активностите и делегирањето на овластувањата. Постојат различни видови организациски структури, секоја со свои предности, недостатоци и соодветност за специфични организациски контексти. Разбирањето на различните видови структури може да им помогне на менаџерите да донесат информирани одлуки за структурата што е најсоодветна за нивните организации. Овој дел дава преглед на некои вообичаени видови организациски структури.

3.2.1 Функционална организациска структура

Функционалната структура е еден од најтрадиционалните и најчесто користени типови на организациски структури. Ги групира вработените врз основа на нивните специјализирани функции или области на експертиза. На пример, се воспоставуваат оддели како што се финансии, маркетинг, операции и човечки ресурси, при што секој оддел се фокусира на специфични активности поврзани со нивните функции (Fairfield, 2016).

Предностите на функционалната структура вклучуваат јасни линии на авторитет, специјализирана експертиза и економии на обем низ функционалните области. Овозможува ефикасна координација во рамките на секој оддел и го поттикнува развојот на длабока експертиза во специјализираните функции. Сепак, функционалните структури можат да доведат и до побавни процеси на донесување одлуки и тешкотии во комуникацијата и соработката меѓу одделите.

3.2.2 Организациска структура на секторот

Организациската структура на секторот ја организира компанијата врз основа на специфични производи, услуги, пазари или географски локации. Секторите работат како полуавтономни единици, секој со свои функционални сектори како што се маркетинг, финансии и операции. Оваа структура обезбедува флексибилност и им овозможува на

одделите да се прилагодат на нивните специфични потреби на пазарот или клиентите (Fairfield, 2016).

Организациските структури можат да промовираат пристап ориентиран кон клиентите, да ја подобрат иновацијата и одговорноста и да го олеснат донесувањето одлуки. Сепак, тие можат да доведат до дуплирање на ресурсите, намалена економичност на обем и предизвици во постигнувањето конзистентност и координација меѓу секторите.

3.2.3 Матрична организациска структура

Матричната структура ги комбинира елементите на функционалните и секториските структури. Таа опфаќа двојна линија на известување, каде што вработените имаат и функционален менаџер и менаџер на проект или производ. Оваа структура често се користи во организации со сложени и интердисциплинарни проекти или кога има потреба од силна координација и интеграција низ функционалните области (Pitts & Clawson, 2008).

Матричната структура овозможува ефикасно користење на ресурсите, промовира меѓуфункционална соработка и ја подобрува комуникацијата и координацијата. Овозможува здружување на специјализирани ресурси и експертиза и го поттикнува размислувањето ориентирано кон проекти. Сепак, матричните структури можат да создадат борби за моќ, двосмисленост на улогите и зголемена комплексност во донесувањето одлуки поради повеќекратни линии на известување.

3.2.4 Модерни модели на организациска структура

Современите деловни услови бараат од организациите да имплементираат модерни флексибилни организациски структури. Организациите можат да ги користат и традиционалните структури споменати погоре, но постои растечка потреба од нови модели. Како што деловните услови стануваат нестабилни и барањата се менуваат, менаџерите и организациите имаат потреба од модерна организациска структура што промовира децентрализација, иновации, флексибилност, тимска работа и учење. Важно е да се

напомене дека информатичката технологија игра клучна улога во овој процес (Mirkovic et al., 2019).

Во согласност со горенаведеното, Митровиќ и Меловиќ (2013) наведуваат дека современите трендови во формирањето на организации вклучуваат создавање модерни структури како што се: виртуелна, мрежна, инвертирана, хипертекст, *Front-back* или напред-назад, пајажина, амеба, фенотип, детелина, шпагети, ѕвезда што паѓа и пеперутка, кои ќе бидат подетално разгледани во следните делови.

Виртуелната организација се фокусира на виртуелен бизнис (Karunathilaka, 2022). Тој е нехиерархиски и вклучува независни организации кои разменуваат ресурси, предмети и средства за труд, како и други потребни ресурси за производство на производи и обезбедување услуги со соодветен квалитет. Ова е особено применливо во контекст на аутсорсинг на производи или услуги кои претходно се произведувале независно, но сега можат да се добијат од други членови на виртуелната организација на поефикасен и поекономичен начин. Виртуелните организации бараат развој на современи организациски модели во согласност со предизвиците на современото работење. Таквиот организациски модел е флексибилен, модуларен и способен за брза реакција. Економските интереси на секој член се основа за формирање на виртуелни организации. Клучна предност на виртуелната организација е можноста за доделување одредени функции, како што се производство, набавка, маркетинг, логистика и други, на одредени членови на организацијата кои можат компетентно и ефикасно да ги извршуваат овие активности. Виртуелната организациска структура вклучува електронски, или виртуелни, елементи преку кои се извршуваат задачи и работи (El Idrissi & Fourka, 2022).

Мрежната организација е современ пристап кон организирањето што промовира соработка и поврзаност помеѓу различни членови на организацијата. Овој тип на структура ѝ овозможува на организацијата да функционира како мрежа што вклучува повеќе учесници, од кои секој има одредено контекстуално влијание врз целокупниот бизнис. Мрежната организација обезбедува бројни предности. Прво, таа овозможува размена на информации и знаења помеѓу сите членови. Членовите можат да ги споделат своите идеи, искуства и ресурси, што создава синергија и ја зголемува иновацијата во организацијата. Оваа отвореност и соработка меѓу членовите води до зголемена креативност и квалитет на

решенијата. Мрежната организациска структура овозможува флексибилност и брзи промени. По својата природа, мрежната структура е адаптивна и лесно може да одговори на промените во околината. Мајлс и др. (2007; според Митровиќ и Меловиќ, 2013) ја дефинираа мрежната организација како кластер од специјализирани единици кои се координирани преку пазарни механизми, а не преку хиерархиски синџир на команда.

Организацијата во форма на пајакова мрежа е современа форма на организациска структура. Се карактеризира со својата привремена, *ad-hoc* природа, со сплескана хиерархиска структура. Во оваа структура, акцентот е ставен на ефективна комуникација и споделување знаење меѓу членовите на мрежата, без барање за физичка близина. Моделот на пајакова мрежа се фокусира на тимска работа за решавање сложени проблеми, надминувајќи ги можностите на кластерските организации. Кога проблемот е решен, природно е да се предвиди колапсот на мрежата, што доведува до привремена или нетрајна природа на оваа организациска форма.

Инвертираната организациска структура, исто така, претставува децентрализирана и нехиерархиска форма на организациска структура, каде што врвниот менаџмент ги зафаќа пониските нивоа на организацискатa пирамида, а основата на организацијата е позиционирана на врвот. Таа означува модерна организациска структура која е ориентирана кон клиентите, фокусирана на задоволство на корисниците на производи и услуги. Минцберг (Mintzberg, 1983) го нарече овој модел професионална бирократија, карактеризирана со високо образовани професионалци и акцент на самоконтрола кај вработените. Извртена организација е рамна и нехиерархиска структура, чија ефикасност се потпира на поддршката на информациските системи на секој член на организацијата.

Front-back структура на организацијата се состои од две различни единици: предна и задна. Предната единица е структурирана врз основа на корисниците на пазарот и географските карактеристики, додека задната единица е организирана според производите и услугите. Предно-задна организацијата има сличности со матричната организација, но, во однос на нејзината организациска структура, може да се смета за хибридна организација. Предната единица се состои од продажни канали како што се заеднички вложувања, финансиски консултанти, директен маркетинг и сегментиран маркетинг. Сите производи се продаваат преку овие канали, но важно е да се напомене дека маркетинг активностите се

претставени во двата сегмента на организацијата. Овој тип на организациска структура е погоден за компании кои имаат разновиден спектар на пазари и производи и ги нагласуваат и пазарните и производствените аспекти (Митровиќ и Меловиќ, 2013).

Организацијата на амеба е структура без хиерархија која се состои од едно ниво. Основата на нејзиното работење е флексибилноста и автономијата. Оваа типологија на организација вклучува број помеѓу 3 и 50 членови. Карактеристика на оваа организациска структура е постоењето на неразвиена хиерархија меѓу членовите, што овозможува лесна промена на формата. Името „амеба“ се однесува на структурата на организацијата која има флексибилни „sидови“ слични на амеба и е способна ефикасно да се прилагоди на својата околина. Амебите се меѓузависни и секоја од нив има свои ресурси кои можат да се споделат или интегрираат со други амеби, според условите на работењето (Митровиќ и Меловиќ, 2013).

Хипертекст организацијата е вид на организација која обединува сектори, области и активности. Таа претставува мрежа од поврзани области што вклучува деловни системи, проектни тимови и знаење. Проектните тимови го сочинуваат највисокото ниво и во нивната нехиерархиска структура фокусот е на создавање и развој на нови производи и услуги. Средното ниво е резервирано за деловни системи кои имаат хиерархиска организациска структура. Најниското ниво е посветено на знаење и оваа база на знаење ја користи проектни тимови и деловни системи на повисоки нивоа. Хипертекстуалната организација ги поврзува формалната организациска структура, тимската организација и организацијата базирана на знаење, што е хибриден модел на организациска структура. Членовите на проектниот тим формираат хипервеб во сите деловни системи и успешно комуницираат преку мрежата, што ги прави овие системи нехиерархични. Знаењето игра клучна улога во развојот и постојано се обновува и проширува, обезбедувајќи суштинска поддршка на деловните системи и проектните тимови (Митровиќ и Меловиќ, 2013).

Фенотип на организациски структури - Организациите долго време се повеќе од само работно место за вработените. За вработените, организацијата обезбедува чувство на припадност и идентитет - таа стана нивно место, заедница и дом. Графит и Самбрук (Graffit & Sambrook, 2010) го развија моделот на фенотип на хиерархија-заедница (engl. *Hierarchy-Community Phenotype Model*). Фенотипот се однесува на видливите карактеристики на

организмот и е под влијание на гените и околината. Формалното и неформалното учество на вработените во организацијата, во согласност со нивната околина, придонесува за видливите карактеристики (фенотип) на организацијата според овој модел. Збирот на формалното и неформалното учество на вработените во една организација влијае на организациската структура. Поради големиот број потенцијални комбинации на формално и неформално учество на вработените, секоја организација претставува уникатен фенотип, кој лежи на спектар помеѓу стабилна хиерархиска и целосно хоризонтална организациска структура.

Модел на детелина - се фокусира на зближување на луѓето за да истражуваат нови пазарни можности, најчесто составен од претприемачки ориентирани поединци кои сакаат брзо да ги постигнат своите цели. По постигнувањето на целите или идеалите, моделот се распаѓа и организацијата престанува да постои. Овој модел се состои од три елементи (Митровиќ и Меловиќ, 2013):

- Континуирано ангажиран професионален персонал, што е основа на постоењето на овој тип организација;
- Експерти за спроведување на главниот дел од активноста, кои се одговорни за набавка, производство и продажба, и кои одговараат на експерти во класичните организациски модели;
- Вработени, кои извршуваат оперативни активности во текот на целото постоење на организацијата.

Моделот на креативен хаос, познат и како модел на организација „шпагети“, е еден од хибридните модели што комбинира трајно знаење и човечки потенцијал. Овој модел произлегува од потребата за комбинирање на различни ресурси во организацијата со цел ефикасно постигнување на целите. Претпоставката е дека секоја организација има доволно ниво на потребен потенцијал за постигнување на тие цели, но клучно е да се управува со овие потенцијали на функционален начин (Митровиќ и Меловиќ, 2013).

Моделот „ѕвезда што паѓа“ се фокусира на основните компетенции како суштина на нејзиното постоење. Идејата е да се создадат нови компоненти од основните активности на организацијата што претставуваат организации од втора генерација. Оваа трансформација се одвива преку процесот *„ѕвезда што паѓа“*, каде што од централното јадро се развиваат

нови филијали или оддели што ја надополнуваат основната активност. Основната претпоставка е дека успехот на организацијата како целина во голема мера е определен од нејзината организациска култура, што се рефлектира во основните компетенции. Овие компетенции ги претставуваат клучните вештини, знаења и ресурси што ги поседува организацијата и со кои се издвојува на пазарот (Митровиќ и Меловиќ, 2013).

Моделот „пеперутка“ се базира на потребата од синхронизирање на внатрешните и надворешните ориентирани делови на организацијата. Овој модел се базира на претпоставката дека истражувањето на пазарот и анализата на клучните настани во околината се неопходни за донесување оптимални деловни одлуки. Од една страна, надворешно собраните барања треба да бидат усогласени со внатрешните можности на организацијата. Ова вклучува проценка на финансиските можности за имплементација на идејата, усогласеност со производството и другите деловни функции, како и можноста за нејзино вклучување во стратешката рамка на компанијата, која ги вклучува мисијата, визијата и целите. Овој модел се стреми да воспостави рамнотежа помеѓу надворешните фактори, кои доаѓаат од пазарната средина, и внатрешните фактори поврзани со внатрешната организација и ресурсите. Целта е да се пронајде оптимална рамнотежа помеѓу надворешните барања и внатрешните можности со цел да се постигне успешно спроведување на деловните одлуки и да се постигнат целите на организацијата (Митровиќ и Меловиќ, 2013).

3.3 Поим за јавни претпријатија

Од 1930-тите до 1980-тите, бројни јавни претпријатија беа создадени во развиените и земјите во развој, со цел решавање на пазарните дефицити и недостигот на капитал, промовирање на економскиот развој (Szarzec et al., 2021), намалување на масовната невработеност и/или обезбедување национална контрола врз целокупната насока на економијата (Lapsley & Miller, 2019). Сепак, растечката корупција, неефикасноста на управувањето, застарената технологија, недостатокот на ревизорски активности (Mattei et al., 2021) и превработеноста по 1980-тите укажуваа на сериозни ограничувања во организирањето на јавните претпријатија како 'рбет на економскиот развој. Покрај

недостатоците во управувањето, многу јавни претпријатија страдаа и од технолошки недостатоци (Adil Khan, 2007), и како одговор на тоа, овие претпријатија беа приватизирани.

Јавните претпријатија се организации основани за обезбедување јавни услуги, кои се во сопственост на државата или локалните власти (Taghizadeh-Hesary et al., 2019). Тие се посебен вид на работна организација, бидејќи нивната цел е да обезбедат јавни услуги, а не да остварат профит (Heath, 1990). Затоа, јавните претпријатија честопати се предмет на различни видови регулација и надзор за да се обезбеди дека нивните активности се во согласност со општествените цели (Mattei et al., 2021).

3.4 Специфичности во работењето на јавните претпријатија

Јавниот сектор игра клучна улога во современите општества, опфаќајќи ја владата, владините агенции, јавните претпријатија и организациите задолжени за обезбедување основни услуги за јавноста. Разбирањето на карактеристиките на јавниот сектор е од витално значење за креаторите на политики, истражувачите и практичарите за ефикасно управување и подобрување на јавните услуги. Следниот тест ќе ги одреди клучните карактеристики на јавниот сектор, истакнувајќи ги неговите специфичности, предизвици и импликации за донесувањето одлуки и јавната администрација.

Јавна одговорност:

Една од основните карактеристики на јавниот сектор е неговата вродена одговорност кон јавноста. Субјектите од јавниот сектор се одговорни за распределбата и управувањето со јавните ресурси, обезбедувајќи транспарентност, интегритет и усогласеност со законските и етичките стандарди. Механизмите за одговорност, како што се ревизијата, барањата за известување и јавниот надзор, се основни компоненти на ефикасното управување во јавниот сектор.

Ориентација кон јавен интерес:

Јавниот сектор работи со примарен фокус на служење на јавниот интерес (Rubalcaba et al., 2022). За разлика од приватниот сектор, кој дава приоритет на профитабилноста,

организациите од јавниот сектор имаат за цел да ја унапредат социјалната благосостојба, да промовираат еднаков пристап до услугите и да одговорат на јавните потреби. Оваа ориентација бара од јавните администратори да ги земат предвид пошироките социјални импликации од нивните одлуки и активности.

Формулирање и спроведување на јавни политики:

Субјектите од јавниот сектор се одговорни за формулирање и спроведување на јавни политики за справување со општествените предизвици (Korenik & Węgrzyn, 2020). Креирањето политики во јавниот сектор вклучува анализа на сложени прашања, поставување цели и осмислување стратегии за постигнување на посакуваните резултати. Ефективното спроведување на политиките бара координација меѓу повеќе засегнати страни, распределба на ресурсите и следење и евалуација за да се обезбеди исполнување на целите на јавните политики.

Бирократска структура и процедури:

Јавниот сектор често се карактеризира со бирократска структура, која вклучува хиерархиски нивоа на овластување и стандардизирани процедури. Бирократијата обезбедува конзистентност, праведност и почитување на правилата и прописите. Сепак, таа може да доведе и до бирократска неефикасност и бавни процеси на донесување одлуки, што бара постојани напори за поедноставување и подобрување на административните практики (Kitsios et al., 2023).

Јавен буџет и управување со финансии:

Организациите од јавниот сектор работат во рамките на буџетските ограничувања и се одговорни за ефикасно управување со јавните средства. Јавното буџетирање вклучува распределба на ресурси, генерирање приходи и финансиско планирање. Ефективното финансиско управување е клучно да се обезбеди фискална одржливост, отчетност и да се оптимизира распределбата на ресурсите за да се задоволат јавните потреби (Bostan et al., 2018).

Вклучување на засегнатите страни и учество на граѓаните:

Јавниот сектор се ангажира со широк спектар на засегнати страни, вклучувајќи граѓани, групи на интереси и невладини организации. Вклучувањето на засегнатите страни

поттикнува соработка, инклузивност и споделени процеси на донесување одлуки. Иницијативите за учество на граѓаните, како што се јавните консултации и партиципативното буџетирање, го подобруваат демократското управување и обезбедуваат јавните услуги да ги одразуваат преференциите и приоритетите на граѓаните (Cui et al., 2022).

Сложени процеси на донесување одлуки:

Донесувањето одлуки во јавниот сектор е често сложено и под влијание на повеќе фактори, вклучувајќи законски барања, политички размислувања, социјални вредности и економска изводливост. Процесите на донесување одлуки во јавниот сектор бараат внимателна анализа, пристапи засновани на докази и балансирање на конкурентските интереси. Донесувачите на јавни одлуки мора да се движат низ различни перспективи, да управуваат со конфликти и да донесуваат одлуки што се во согласност со јавните вредности и целите на политиката (Banha et al., 2022).

3.5 Дефинирање на поимот организација на работата во јавните претпријатија

Организацијата на работата во јавните претпријатија е многу важна за нивната ефикасност и успех во обезбедувањето јавни услуги. Организацијата на работата обично вклучува планирање, координирање, контрола и извршување на разни активности во рамките на претпријатието. Ова вклучува поставување цели, управување со ресурси, дефинирање на работните процеси и поставување стандарди за квалитет.

Во јавните претпријатија, организацијата на работата е многу сложена поради фактот што нивната цел е да обезбедат јавни добра и услуги, а не да остварат профит. Ова значи дека е важно нивните работни процеси да се фокусираат на постигнување на јавни цели и обезбедување квалитетни услуги за граѓаните. Затоа, организацијата на работата мора да биде усогласена со целите на претпријатието и неговиот општествен мандат (Kathuria et al., 2007).

При организирање на работата на јавните претпријатија, важно е да се воспостави јасна структура на управување (Janićijević, 2013; Tiittanen et al., 2021), што ќе овозможи ефикасно донесување одлуки и спроведување на активностите.

Организацијата на работата во јавните претпријатија е важна тема, која се однесува на организацијата и управувањето со бизнисот, во секторот на јавната администрација и другите организации во државна сопственост. Ваквите организации имаат различни карактеристики и се соочуваат со поспецификични предизвици, во споредба со приватниот сектор, поради нивните социјални цели, правила и прописи што ги водат.

Управувањето со јавните претпријатија бара прилагодување кон спецификите на секторот на јавната администрација, а тоа подразбира некои карактеристични организациски структури и процедури (Hanandeh et al., 2021). На пример, јавните претпријатија често имаат хиерархиска структура (Mihm et al., 2007), што го одразува нивото на јавна одговорност и фокусот на јавниот интерес, а која исто така обезбедува усогласеност со законите, прописите и стандардите.

Управувањето со јавните претпријатија бара од менаџерите да дефинираат и имплементираат ефикасен организациски план, да воспостават систем на одговорност и хиерархија, да развијат ефективни работни процеси и соработка, како и да го следат и оценуваат работењето на организацијата (Smither & London, 2009). Само на овој начин јавните претпријатија можат да обезбедат квалитетни услуги и да одговорат на потребите на општеството како целина.

Прегледот на литературата покажува дека квалитетот на организацијата на работата може да се процени преку различни модели и пристапи. Првата група модели се фокусира на влијанието на организациската средина врз благосостојбата на работниците (Kossek et al., 2012), односно на стимулирање на нивниот потенцијал, во контекст на промовирање на менталната благосостојба и намалување на отсуството од работа (Magnavita, 2022). Другите пристапи се однесуваат на перцепцијата на работниците за тоа како ги доживуваат работните услови во кои работат (Griffiths et al., 2006; Wynne-Jones et al., 2009). Кога зборуваме за проценки на организацијата на работата, во ова истражување зборуваме за втората перспектива на моделот, како сеопфатен и валиден метод, кој го проценува квалитетот на организацијата на претпријатијата во различни сектори, особено во контекст на јавна сопственост во развиените земји, но и во земјите во развој (Karimi & Meyer, 2015, Karimi et al., 2016).

Организирањето е управувачка активност која се базира на распределба на работни места на поединечни групи вработени во компанијата, а потоа создавање атмосфера на специјализирани групи и поединци кои се одговорни за одреден вид работа и со тоа зголемување на ефикасноста на работењето што ќе придонесе за подобро донесување одлуки. Целта на организирањето е да се создаде соодветна организациска структура која вклучува активности и односи, а по нејзиното формирање, потребно е правилно управување со човечките ресурси, со цел успешно работење на долг рок (Griffiths et al., 2006). Успешното формирање на организациска структура и култура е предуслов за успешно работење на секоја организација, односно тие претставуваат мапа врз основа на која на менаџерите им станува јасно што и како да прават, со цел да донесат одлуки кои ќе придонесат за успешно работење на организацијата (Karimi & Oakman, 2020).

3.6 Организацијата на работењето во контекст на организациската култура

Организациската култура и организирањето се тесно испреплетени и меѓусебно поврзани. Организациската култура го обликува организацискиот процес преку влијание врз одлуките поврзани со структурата, комуникацијата и донесувањето одлуки. Во исто време, практиките на организирање можат да ја зајакнат и обликуваат организациската култура преку промовирање на одредени вредности, однесувања и норми. Препознавањето и усогласувањето на односот помеѓу организациската култура и организирањето е од суштинско значење за менаџерите да создадат хармонична и ефикасна организациска средина. Со негување култура што ги поддржува посакуваните организациски практики и усогласување на организациските активности со културата на организацијата, менаџерите можат да ги подобрат перформансите, ангажманот на вработените и целокупниот успех на организацијата.

Организациската култура е препознаена како клучен фактор што влијае на начинот на кој е организирана работата во организациите (Baharuddin et al., 2020). Schein (2004) тврди дека организациската култура игра клучна улога во дефинирањето на нормите и вредностите што го обликуваат однесувањето на вработените во една организација. Овие норми и

вредности можат да влијаат на начинот на кој се доделуваат задачите, нивото на автономија што им се дава на вработените и начинот на кој се донесуваат одлуките во организацијата. Во студија спроведена од Камерон и Квин (Camerun & Quinn, 2011), авторите откриле дека организациите со силна култура имаат тенденција да имаат поструктуриран и формализиран пристап кон организирањето на работата. Спротивно на тоа, организациите со слаба култура имаат тенденција да имаат поад-хок и неформален пристап кон организирањето на работата. Авторите сугерираат дека силната култура обезбедува јасен сет на вредности и норми што го водат однесувањето на вработените, олеснувајќи го дефинирањето и организирањето на работата на конзистентен и ефикасен начин. Слично на тоа, Денисон и Мишра (Denison & Mishra, 1995) откриле дека организациите со силна култура имаат тенденција да имаат поефикасни организациски структури што ја промовираат ефикасноста и ефективноста во начинот на кој е организирана работата. Силната култура им обезбедува јасна смисла за насока и цел на вработените, овозможувајќи им да работат кон организациските цели на организиран и поефикасен начин (Senaji et al., 2014; Fiordelisi & Ricci, 2014; Kohtamaki et al., 2016). Освен што влијае на начинот на кој е организирана работата, организациската култура може да влијае и на начинот на кој се донесуваат одлуки во организацијата (Srisathan et al., 2020; Sihombing et al., 2020; Mayasari et al., 2020; Lutfi et al., 2022; Aseeri & Kang, 2023). Носителите на одлуки во организациските култури кои даваат приоритет на соработката и тимската работа имаат тенденција да донесуваат одлуки кои се поинклузивни и партиципативни, додека оние во културите кои даваат приоритет на индивидуалното достигнување имаат тенденција да донесуваат одлуки кои се похиерархиски и централизирани (Cameron & Quinn, 2011).

Моделот на Денисон сугерира дека организациите со силни култури создаваат позитивна работна средина која го промовира ангажманот и продуктивноста на вработените. Студиите покажаа дека организациите со силни култури имаат тенденција да имаат подобри работни средини карактеризирани со отвореност, доверба и соработка (Krypa, 2017).

Квалитетот на односите е уште еден важен аспект на организацијата на работата кој е под влијание на организациската култура (Beugelsdijk et al., 2006; Mishra et al., 2020). Студиите покажаа дека силната организациска култура е позитивно поврзана со подобри односи со

клиентите и вработените, што пак води до подобрени перформанси (Denison, 2016; Richard & Kang, 2018; Kang & Lee, 2021).

Квалитетот на односите со колегите и менаџерите е уште еден важен аспект на организацијата на работата. Студиите покажаа дека вработените имаат тенденција да имаат подобри односи со своите колеги и менаџери во организации со силна култура (Kim & Jung 2022). Ова е затоа што силната култура промовира споделени вредности, верувања и цели, што пак им помага на вработените ефикасно да работат заедно и да градат силни односи (Christine, 2020).

Унапредувањето и признанието се важни мотиватори за вработените и се под влијание на организациската култура (Bushardt et al., 2011). Студиите покажаа дека силната организациска култура е позитивно поврзана со подобри системи за унапредување и признание, што пак води до подобрено задоволство и задржување на вработените (Meilani & Barry, 2021).

Оптоварувањето на работата е уште еден важен фактор поврзан со организацијата на работата, кој е под влијание на организациската култура (Mahdani et al, 2022; Herawati et al., 2021; Muslih & Hardani, 2022). Моделот на Денисон сугерира дека организациите со силна култура имаат тенденција да им обезбедат на вработените подобра рамнотежа помеѓу работата и животот, што следствено води до поголемо задоволство од работата и рамнотежа помеѓу работата и животот (Denison, 2016). Студиите покажаа дека силната организациска култура е позитивно поврзана со подобра рамнотежа помеѓу работата и животот за вработените (Webber et al., 2010; Sharma & Verma, 2022).

4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4.1 Истражувачки проблем

И покрај препознаената важност на донесувањето одлуки за организацискиот успех, во пракса недостасуваат сеопфатни модели кои го земаат предвид влијанието на организациската култура и организацијата на работата врз стиловите на управување со одлуки во јавните претпријатија, во услови на неизвесност. Затоа, истражувачкиот проблем

е фокусиран на развивање модел на донесување одлуки кој го интегрира влијанието на организациската култура и димензиите на организацијата на работата врз стилот на донесување одлуки, како и начинот на кој овој модел може да се примени за подобрување на ефикасноста на донесувањето одлуки во јавните претпријатија, во услови на неизвесност.

Истражувачки хипотези:

Според поставените цели и задачи за ова истражување беа поставени една општа и три специфични истражувачки хипотези:

Хо: Менаџерското донесување одлуки во јавниот сектор, во услови на неизвесност, како функција на организацијата на работните процеси и организациската култура;

Х1: Димензиите на организациската култура и организацијата на работата влијаат врз различните стилови на управување со одлуки во јавните претпријатија, во услови на неизвесност;

Х2: Постојат разлики во стиловите на управување со одлуки, во јавните претпријатија во зависност од демографските карактеристики на носителите на одлуки, во услови на неизвесност;

Х3: Постојат разлики во стиловите на донесување менаџерски одлуки, во однос на видот на јавното претпријатие, во услови на неизвесност.

Примерок на истражување

Истражувањето е спроведено на вкупен примерок од 426 менаџери од различни нивоа, кои работат во јавни претпријатија со различни карактеристики на територијата на Република Северна Македонија. Во однос на социодемографските варијабли, е утврдена структурата на испитаниците вклучени во истражувањето. (Табела 1).

Табела 1: Структура на примерокот според пол, возраст, работно искуство, ниво на образование и образовно насочување на испитаниците (N=426)

Варијабла	Категорија	Број на испитанци	Процент
Пол	Машки Женски	188 238	41,1 55,9
Возраст	27-70 (*АС* = 47,84; *СД* = 9,111)		

Работно искуство	2-45 (*АС* = 21,48; *СД* = 9,839)		
Образование	Средно	46	10,8
	Вишо	56	13,1
	Високо	242	56,8
	МА/специјалистички/докторат	82	19,2
Област	Технички науки	178	41,8
	Општествени науки	214	50,2
	Природни науки	34	8,0

Извор: авторот,

Според полот, беа идентификувани две групи испитаници - машки и женски категории. Во истражувањето беа вклучени 188 (44,1%) машки менаџери и 238 (55,9%) жени менаџери. Возраста на испитаниците се движеше од 27 до 70 години (AS = 47,84; SD = 9,111), а работното искуство се движеше од 2 до 45 години (AS = 21,48; SD = 9,839).

Според варијабилното ниво на образование, испитаниците беа поделени во четири категории - средно образование, вишо образование, факултет (додипломски студии), додека во последната група се вклучени испитаници кои завршиле магистерски (МА), специјалистички или докторски студии. Врз основа на резултатите од анализата на фреквенцијата, беше утврдено дека во истражувањето биле вклучени 46 (10,8%) менаџери со завршено средно образование, 56 (13,1%) менаџери кои завршиле факултет, додека најголемиот процент од менаџерите вклучени во истражувањето завршиле факултет, до ниво на диплома (ВА) - 242 (56,8%), а нешто помалку од една четвртина од менаџерите завршиле магистерски, специјалистички или докторски студии - 82 (19,2%).

Во однос на образовната ориентација, околу половина од менаџерите имаат социјално образовна ориентација - 214 (50,2%), 178 (41,8%) менаџери имаат техничка ориентација, додека 34 (8%) менаџери вклучени во истражувањето имаат природна образовна ориентација.

Во контекст на организацијата во која работат испитаниците, структурата на примерокот беше определена според варијаблите на должината на работниот стаж на испитаникот во тековната организација, статусот на позицијата - во однос на тоа дали менаџерот е

унапреден или дали останал на истата позиција во текот на целата своја работа, како и според нивото на менаџмент на кое припаѓа - пониско, средно или врвно (највисоко ниво). Преглед на структурата на примерокот според овие варијабли е даден во Табела 2 под текстот.

Табела 2: Структура на примерокот според годините на работен стаж во моменталната организација, статусна положба и ниво на менаџерска позиција на испитаниците (N=426)

Варијабла	Категорија	Број на испитанци	Процент
Работно искуство во организацијата	1-2 години 3-5 години Повеќе од 5 години	28 36 362	6,6 8,5 85,0
Статус на позиција	Иста позиција Унапреден	122 304	28,6 71,4
Менаџерско ниво	Понизок менаџмент Среден менаџмент Топ менаџмент	194 158 74	45,5 37.1 17,4

Извор: авторот,

Во однос на должината на работниот стаж во тековната организација, утврдено е дека 28 (6,6%) менаџери се вработени во набљудуваната организација помеѓу 1 и 2 години, потоа 36 (8,5%) менаџери се вработени во тековната организација помеѓу 3 и 5 години, додека мнозинството менаџери – 362 (85%) се вработени повеќе од 5 години.

Во однос на статусот на менаџерската позиција, повеќе од две третини – 304 (71,4%) менаџери се унапредени, додека 122 (28,6%) менаџери не се унапредени.

Според категориите на ниво на управување, утврдено е дека 194 (45,5%) менаџери припаѓаат на поништото хиерархиско ниво, 158 (37,1%) менаџери работат во рамките на средната линија на управување, додека 74 (17,4%) менаџери припаѓаат на највисокото – врвно управување. Конечно, јавните претпријатија во кои беше спроведено истражувањето

беа категоризирани и според видот на организација - производство и услуги, како што е прикажано во Табела 3 подолу.

Табела 3: Структура на вработени во јавни претпријатија по вид на организација (N=426)

Варијабла	Категорија	Број на испитанци	Процент
Тип на организација	Производство Услуги	64 362	15, 85,0

Извор: авторот,

Според категориите на типот на организација, беше утврдено дека 64 (15%) менаџери биле од производствени компании, додека 362 (85%) менаџери работеле во услужни компании.

4.1.1 Истражувачки инструменти

Анкетата за организациска култура на Денисон (DOCS; Denison & Neale, 1996) се состои од 60 прашања распоредени во категории од типот Ликерт и ја операционализира организациската култура преку серија искази со пет опции за одговор за да се означи степенот на согласност или несогласување со нив (од 1 = воопшто не се согласувам до 5 = целосно се согласувам).

Прашалникот ја мери организациската култура преку четири димензии (по 15 прашања секоја), од кои секоја има три индикатори (по 5 прашања секоја). Следниот дел дава преглед на димензиите и нивните поврзани индикатори:

- Вклученоста на вработените во организацијата се однесува на охрабрување на работната активност, охрабрување на иницијативата на вработените и создавање чувство на сопственост и одговорност за работата. Оваа димензија вклучува три индикатори: Овластување, Тимска ориентација и Потенцијал за организациски развој;
- Доследноста во работата го вклучува когнитивниот сет на вработени - споделен систем на верувања, вредности и симболи, како и организацискиот систем врз кој се

базира управувањето и кој обезбедува усогласеност на вработените. Оваа димензија обезбедува централен извор на интеграција, координација и контрола на организацијата. Втората димензија вклучува три индикатори: Основни вредности, Доследност, Координација и Интеграција;

- Организациската прилагодливост на надворешни и внатрешни промени се однесува на способноста на организацијата да ги согледа и да одговори на надворешните предизвици на животната средина, да одговори на потребите на клиентите и да го реструктуира и промени својот сет на однесувања и процес, во согласност со потребниот степен на адаптација. Третата димензија вклучува три индикатори: Став кон промени, Ориентација кон клиентите и Организациско учење;
- Мисија одговара на прашањето: „Зошто постои организацијата?“ Оваа димензија им ја кажува на вработените целта на организацијата и целта на нивната работа - им објаснува на вработените зошто ја работат работата што ја работат и како нивната работа придонесува за целокупната цел на организацијата. Четвртата димензија има три индикатори: Стратешка насока и намена, Цели и задачи и Визија. Општата скала за донесување одлуки (GDMS; Scott & Bruce, 1995) е развиена како мерка за стилот на донесување одлуки. Ставките првично беа формулирани за студија за транзиција во кариерата. Оригиналната верзија разви 37 стилови на донесување одлуки, а истражувањето потоа беше спроведено на примерок од 1.441 воени офицери. Ставките потоа беа модифицирани за да се прошири доменот на кариерни одлуки на сите важни одлуки, а инструментот беше намален на 25 ставки. Преку факторска анализа, се разликуваат 5 менаџерски стилови на донесување одлуки (секој стил мери 5 искази) именувани како:
- Рационален стил: Рационалните донесувачи на одлуки се аналитички и прагматични во нивниот пристап кон донесувањето одлуки. Тие собираат сите релевантни информации, ги одмеруваат предностите и недостатоците и донесуваат пресметана одлука врз основа на достапните податоци;
- Интуитивен стил: Интуитивните донесувачи на одлуки се потпираат на своите инстинкти за да донесуваат одлуки. Тие можеби не се секогаш во можност да ги

објаснат причините за своите одлуки, но честопати имаат силно чувство за тоа кој е правилниот тек на дејствување;

- Зависен стил: Зависните донесувачи на одлуки се потпираат на мислењата и упатствата на другите при донесување одлуки;
- Избегнувачки стил: Избегнувачки донесувачи на одлуки го одложуваат или одложуваат донесувањето одлуки;
- Спонтан стил: Спонтаните донесувачи на одлуки се импулсивни и имаат тенденција брзо да донесуваат одлуки без многу размислување.

Одговорите се форматирани со помош на петстепена Ликертова скала што се движи од 1 до 5 (1 = целосно не се согласувам до 5 = целосно се согласувам).

Прашалникот за проценка на работната организација (WOAQ; Griffiths et al., 2006) се состои од 25 искази што се однесуваат на аспекти на работната организација на вработените. Испитаниците оценуваат колку проблематична или поволна била секоја ставка за нив во последните 6 месеци, на Ликертова скала од 5 степени (од 1 = проблематична до 5 = поволна). Петфакторската структура на скалата ги вклучува следниве димензии:

- Работното оптоварување го проценуваат степенот до кој барањата за работа се разумни и управливи;
- Наградата и признанието го проценуваат степенот до кој вработените се чувствуваат ценети и признати за својата работа;
- Квалитетот на односите со менаџментот го проценува квалитетот на односите меѓу вработените и нивните претпоставени;
- Квалитетот на односите со колегите го проценува квалитетот на односите меѓу колегите;
- Физичката средина го проценува степенот до кој физичката средина ја поддржува благосостојбата и продуктивноста на вработените.

4.1.2 Постапка на истражување

Истражувањето е спроведено во јавни претпријатија со различни карактеристики со седиште во Република Северна Македонија. Критериум за вклучување во истражувањето е вработување во јавно претпријатие, на една од раководните позиции, најмалку една година. За собирање на податоци е користена онлајн анкета, која е испратена до менаџерите во периодот од јуни 2025 до октомври 2025 година. Анкетата содржеше прашања за општи информации за менаџерите и нивните ставови и деловното опкружување. За време на истражувањето се добие согласност од сите испитаници кои учествуваа во истражувањето. Податоците се собрани во анонимна форма, затоа е обезбедена анонимноста на сите испитаници вклучени во истражувањето, а се обезбедени и сите безбедносни услови за заштита на податоците.

4.1.3 Анализа на податоци

Анализата на податоците е извршена во статистичката програма SPSS (SPSS - Статистички пакет за општествени науки), верзија 24. Во рамките на програмата се користени следните статистички техники:

Анализа на недостасувачки податоци:

По внесувањето, на самиот почеток се изврши анализа на недостасувачките податоци. Недостасувачките резултати се заменети со просечни вредности од таа променлива.

Промена на насоката на променливите:

Промена на насоката на променливите (Transform/Recode) е извршена на скалата, која ја мери организацијата на работата во согласност со негативните заситувања на исказите утврдени во претходните истражувања.

Техники за формирање на скали и нивни димензии:

Користејќи ја опцијата Compute, врз основа на претходно воспоставени структури на скали, кои покажаа стабилни структури, беа дефинирани општите резултати и димензии на скалите користени во истражувањето.

Фреквентна анализа:

Фреквентната анализа е користена за анализа на фреквенцијата на појавување во множеството податоци. Оваа анализа е користена за пресметување на фреквенциите и

процентите за категорични променливи. Во истражувањето, оваа анализа е користена за одредување на структурата на примерокот според социодемографските карактеристики на испитаниците и карактеристиките на јавните претпријатија во кои работат испитаниците.

Описна статистика:

За опишување на збирот на податоци беше користена описна статистика. Ова вклучува пресметување на мерки за централна тенденција (аритметичка средна вредност) и мерки за варијабилност (стандардна девијација, асиметрија, куртоза). Оваа анализа беше користена за опишување на скалите и нивните димензии вклучени во истражувањето. Асиметријата и куртозата се мерки за варијабилност што беше користена како индикатори за нормалноста на распределбата во критериумскиот опсег од +/-2 (West et al., 1995).

Безбедносни мерки:

Студијата го користеше методот на внатрешна конзистентност за да ја процени веродостојноста. Кронбаховата алфа е статистичка мерка на веродостојност што беше користена за да се процени внатрешната конзистентност на скалите што се користеа во студијата. Кронбаховата алфа беше користена за да се процени веродостојноста на скалата на критериумско ниво од 0,60.

Пирсонова корелација:

Пирсонова корелација е статистичка постапка што се користи за испитување на врската помеѓу две континуирани променливи. Интензитетот на корелациите се движи од -1 до 1, каде што вредностите блиски до -1 укажуваат на негативна корелација, вредностите блиски до 0 укажуваат на отсуство на корелација, а вредностите блиски до 1 укажуваат на позитивна корелација. Пирсонова корелација беше користена за да се утврди врската помеѓу променливите вклучени во моделот, на статистичко ниво на инференција од 0,05.

Повеќекратна регресиона анализа:

Повеќекратната регресиона анализа беше користена за да се испита врската помеѓу една зависна променлива и повеќе независни променливи. Оваа постапка овозможува проценка на влијанието на секоја независна променлива врз зависната променлива. Во овој случај, беше испитано влијанието на организациската култура и димензиите на работната

организација во јавните претпријатија врз стиловите на донесување менаџерски одлуки во услови на неизвесност.

Мултиваријантна анализа на варијанса (MANOVA):

Мултиваријантната анализа на варијанса (MANOVA) беше употребена за да се испитаат разликите во средните вредности помеѓу три или повеќе групи на повеќе континуирани зависни променливи.

Тестирање на разлики во аритметичките средни вредности:

Меѓугрупните тестови беа извршени со користење на Шефеовиот тест и Студентовиот t-тест, кои беа користени како техники за споредување на разликите помеѓу две или повеќе групи.

4.2 Дескриптивна статистика и скала на сигурност на резултатите од емпириското истражување

Табела 4 под текстот ги прикажува мерките за централна тенденција, мерките за варијабилност и сигурноста на податоците.

Табела 4: Описна статистика и сигурност на менаџерските стилови на донесување одлуки

	*АС	**СД	Скјунис	Куртоза	Сигурност
Рационален тип	4,32	,526	-,768	,537	.735
Интуитивен тип	3,51	,819	-,494	,063	.746
Зависен тип	3,31	,682	-,314	,017	.629
Избегнувачки тип	2,21	,755	,642	,063	.706
Спонтан тип	2,63	,756	,287	,063	.714

*АС – аритметичка средина; **СД – стандардна девијација

Извор: авторот,

Од Табела 4 може да се види дека се презентирани податоците за средните вредности (СД), стандардните девијации (СД), асиметријата и куртозата за петте видови на менаџерско донесување одлуки (Рационално, Интуитивно, Зависно, Избегнувачко и Спонтано)

вклучени во истражувањето, врз основа на Општата скала за донесување одлуки. Исто така, последната колона дава податоци за веродостојноста на овие мерења, која е задоволителна во сите случаи, бидејќи сите скали го надминуваат прифатливото ниво на веродостојност од 0,6 (Faijgelj, 2013). Средните вредности покажуваат колку често овие видови на донесување одлуки се присутни во примерокот на менаџери. Асиметријата и куртозата укажуваат на нормалност на распределбата на податоците, бидејќи сите вредности се движат од -/+2 (West et al., 1995).

Скала на организациска култура

Табела 5 ги прикажува дескриптивната статистика и веродостојноста на димензиите и индикаторите на организациската култура.

Табела 5: Описна статистика и веродостојност на димензиите и индикаторите на организациската култура

	*АС	**СД	Скјунис	Куртоза	Сигурност
Оспособување	3,25	0,77	-,238	-,074	,823
Тимска ориентација	3,41	0,88	-,493	-,041	,884
Развоен потенцијал	3,07	0,72	-,039	-,295	,693
Основни вредности	3,47	0,69	-,173	,053	,762
Доследност	3,09	0,74	-,752	,562	,691
Кординација и интеграција	3,15	0,81	-,422	,259	,787
Став кон промени	3,18	0,65	-,413	,698	,668
Ориентација кон клиентите	3,09	0,63	-,750	,810	,624
Орагнизациско учење	3,42	0,57	-,658	1,714	,637
Сртатешка насока и цел	3,25	0,69	-,813	1,099	,614
Цели и задачи	3,44	0,94	-,508	-,031	,928
Визија	3,18	0,74	-,146	,182	,723
Вклученост	3,24	0,71	-,241	-,258	,801
Доследност	3,23	0,67	-,394	-,008	,752
Прилагодливост	3,23	0,53	-,635	1,634	,643
Мисија	3,29	0,73	-,526	,195	,763

*АС – аритметичка средина; **СД – стандардна девијација

Извор: авторот,

Врз основа на мерките на централната тенденција и мерките на варијабилност прикажани во Табела 5, утврдено е дека сите четири димензии на организациската култура се умерено изразени, со мали отстапувања, во однос на индикаторите во нив. Веродостојноста на скалите е задоволителна кога станува збор за сите поединечни индикатори на организациската култура. Малку помала веродостојност се забележува кај индикаторите на третата димензија на организациската култура - Став кон промени, Ориентација кон клиенти и Организациско учење.

Вредностите на куртозата и асиметријата, исто така, укажуваат на нормалноста на дистрибуцијата на податоците при мерење на организациската култура.

Скала за организација на работата

Скалата за организација на работата мери 5 димензии – Квалитет на физичката средина, Квалитет на односите со колегите, Квалитет на односите со менаџментот, Награди и признанија и Работно оптоварување.

Табелата 6 подолу ги прикажува дескриптивната статистика и веродостојноста на димензиите на Скалата за организација на работата.

Табела 6: Описна статистика и веродостојност на димензиите на скалата за организација на работата

	*АС	**СД	Скјунис	Куртоза	Сигурност
Квалитет на физичкото опкружување	3,28	0,603	,104	,149	,665
Квалитет на односите со колегите	4,03	0,749	-,813	,847	,675
Квалитет на односите со менаџментот	3,13	0,362	-,431	-,038	,876
Награди и признанија	3,62	0,451	,033	-,494	,778
Работно оптоварување	3,41	0,714	-,494	,811	,678

*АС – аритметичка средина; **СД – стандардна девијација

Извор: авторот,

Врз основа на асиметријата и куртозата, се одредува и нормална распределба на податоците (<+/-2). Веродостојноста на сите поединечни скали е исто така задоволителна.

Според изразувањето на варијаблите, анализата на дескриптивната статистика покажува дека најизразената варијабла за организација на работата е Квалитетот на односите со колегите (AS = 4,03; SD = 0,603), додека најмалку согласност е пронајдена со варијаблата Квалитет на односите со менаџментот (AS = 3,13; SD = 0,362).

4.3 Менаџерското донесување одлуки во јавниот сектор, во услови на неизвесност, како функција на организацијата на работните процеси и организациската култура

За да се тестира хипотезата дека донесувањето менаџерски одлуки во јавниот сектор е функција на организацијата на работните процеси и организациската култура во услови на неизвесност, беше користена Пирсонова корелација.

Резултатите од Пирсонова корелација се прикажани во Табела 7 под текстот.

Табела 7: Однос помеѓу стиловите на донесување менаџерски одлуки и димензиите на организацијата на работата

		Р*	Ин	З	И	С
Квалитет на физичкото опкружување	r	,146**	,173**	,129**	,062	,188**
	p	,002	,000	,008	,201	,000
Квалитет на односите со колегите	r	,270**	-,048	,161**	-,095*	-,069
	p	,002	,325	,001	,050	,154
Квалитет на односите со менаџментот	r	,092	-,033	,040	,007	-,036
	p	,057	,500	,408	,893	,457
Награди и признанија	r	,303**	,053	,055	-,053	-,057
	p	,000	,274	,259	,278	,238

Работно оптоварување	r	,133**	-,062	,107*	-,005	,059
	p	,006	,200	,028	,925	,227

*Р – Рационален стил; Ин – Интуитивен стил, З – Зависен стил; И – Избегнувачки стил, С – Спонтан стил; **r - Пирсонов коефициент на корелација; ***p – значајност

Извор: авторот,

Според резултатите презентирани во Табела 7, кои ги прикажуваат врските помеѓу различните детерминанти на организацијата на работата во јавните претпријатија и стиловите на донесување менаџерски одлуки, може да се заклучи дека димензијата на организацијата на работата Квалитетот на физичката средина е позитивно поврзана со четири стилови на донесување менаџерски одлуки - Рационален (r = .146; p = .002), Интуитивен (r = .173; p < .001), Зависен (r = .129; p = .008) и Спонтан (r = .188; p < .001). Димензија на организацијата на работата - Квалитет на односите со колегите е позитивно поврзано со рационалните (r = .270; p < .001) и зависните (r = .161; p = .001) стилови на менаџерско донесување одлуки, додека е негативно поврзано со интуитивниот (r = -.095; p = .050) стил.

Квалитетот на односот со менаџментот не е поврзан со ниту еден од стиловите на менаџерско донесување одлуки. Димензијата на организација на работата, Наградите и признанијата, е позитивно поврзана со рационалниот стил на менаџерско донесување одлуки (r = .303; p < .001), што е исто така и најсилната корелација. Конечно, димензијата на организација на работата, Оптоварувањето, е позитивно поврзана со рационалните (r = .133; p = .006) и зависните (r = .107; p = .028) стилови на менаџерско донесување одлуки. Врз основа на презентираните резултати, се утврдуваат статистички значајни корелации со низок интензитет помеѓу организацијата на работата на јавните претпријатија и стиловите на донесување менаџерски одлуки, со што се потврдува овој дел од хипотезата.

Табела 8 под текстот ги прикажува корелациите помеѓу основните димензии на организациската култура и стиловите на донесување менаџерски одлуки.

Табела 8: Поврзаност на менаџерски стилови на донесување одлуки и димензии на организациската култура

		Вклученост	Конзистентност	Прилагодливос	Мисија

Р*	r**	,208**	,261**	,229**	,238**
	p***	,000	,000	,000	,000
Ин	r	,031	-,023	,056	,062
	p	,524	,641	,245	,205
З	r	,117*	,078	,154**	,157**
	p	,015	,109	,001	,001
И	r	,030	-,071	,040	,033
	p	,532	,142	,405	,495
С	r	,054	,037	,060	,091
	p	,262	,442	,220	,061

*Р – Рационален стил; Ин – Интуитивен стил; З – Зависен стил; И – Избегкувачки стил; С – Спонтан стил;**r - коефициент на Пирсонова корелација; ***p – значајност

Извор: авторот,

Резултатите од Пирсоновата корелација укажуваат дека рационалниот стил на менаџерско донесување одлуки е позитивно корелиран со сите димензии на организациската култура – Вклученост ($r = 0,208$; $p < 0,001$), Доследност ($r = 0,261$; $p < 0,001$), Прилагодливост ($r = 0,229$; $p < 0,001$) и Мисија ($r = 0,238$; $p < 0,001$). Понатаму, пронајдени се значајни корелации на зависниот стил на менаџерско донесување одлуки со димензиите на организациската култура – Вклученост ($r = 0,117$; $p = 0,015$), Прилагодливост ($r = 0,154$; $p = 0,001$) и Мисија ($r = 0,157$; $p = 0,001$). Не се забележани значајни корелации помеѓу димензиите на организациската култура и интуитивните, избегнувачките и спонтаните типови на менаџерско донесување одлуки ($p > 0,05$).

Табелата 9 подолу од тестот ја покажува врската помеѓу стиловите на донесување менаџерски одлуки и индикаторите за димензијата на организациската култура – Вклученост, кои се: Овластување, Тимска ориентација и Развоен потенцијал.

Табела 9: Поврзаност на менаџерските стилови на донесување одлуки и индикаторите на димензијата на организациската култура – Вклученост

		Овластување	Тимска ориентација	Развоен потенцијал
Р*	r**	,178**	,227**	,149**

	p***	,000	,000	,002
Ин	r	,040	,012	,034
	p	,409	,806	,478
З	r	,144**	,066	,113
	p	,003	,173	,020
И	r	,087	,003	-,007
	p	,073	,945	,889
С	r	,075	,026	,050
	p	,125	,589	,305

*Р – Рационален стил; Ин – Интуитивен стил, З – Зависен стил; И – Избегнувачки стил, С – Спонтани стил;**r - коефицијент на Пирсонова корелација; ***p – значајност

Извор: авторот,

Резултатите од применетата Пирсонова корелација укажуваат на постоење на статистички значајна корелација помеѓу Рационалниот стил и Овластувањето ($r = .178$; $p < .000$), Тимската ориентација ($r = .227$; $p < .001$) и Развојниот потенцијал ($r = .149$; $p = .002$). Зависниот стил на менаџерско донесување одлуки е во корелација со индикаторите Овластување ($r = .144$; $p = .003$) и Развоен потенцијал ($r = .113$; $p = .020$). Не се забележани значајни корелации помеѓу димензиите на организациската култура и интуитивните, избегнувачките и спонтаните типови на менаџерско донесување одлуки ($p > .05$).

Табела 10 под тестот ја покажува врската помеѓу менаџерските стилови на донесување одлуки и индикаторите на димензијата на организациската култура - Доследност, кои се: Основни вредности, Доследност и Координација и интеграција.

Табела 10: Поврзаност на менаџерските стилови на донесување одлуки и индикаторите на димензијата на организациската култура – Доследност

		Основни вредности	Согласност	Кординација и интеграција
Р*	r**	,300**	,228**	,189**
	p***	,000	,000	,000
Ин	r	-,084	,005	,020

	p	,084	,924	,685
З	r	,084	,053	,078
	p	,085	,278	,106
И	r	-,077	-,065	-,050
	p	,112	,182	,301
С	r	-,024	,049	,074
	p	,629	,312	,126

*Р – Рационален стил; Ин – Интуитивен стил, З – Зависен стил; И – Избегнувачки стил, С – Спонтани стил;**r - коефицијент на Пирсонова корелација; ***p – значајност

Извор: авторот,

Резултатите од применетата Пирсонова корелација укажуваат на постоење на статистички значајна корелација помеѓу Рационалниот стил и индикаторите на Основните вредности ($r = .300$; $p < .001$), Согласност ($r = .228$; $p < .001$) и Координација и интеграција ($r = .189$; $p < .001$). Не се регистрирани значајни корелации помеѓу димензиите на организациската култура и интуитивните, избегнувачките, зависните и спонтаните типови на менаџерско донесување одлуки ($p > .05$).

Табела 11 под тестот ја покажува врската помеѓу менаџерските стилови на донесување одлуки и индикаторите на димензијата на организациската култура - Прилагодливост, кои се: Став кон промени, Ориентираност кон клиентите и Организациско учење.

Табела 11: Поврзаност на менаџерските стилови на донесување одлуки и индикаторите на димензијата на организациската култура - Прилагодливост

		Став кон промени	Ориентација кон клиенти	Организационо учење
Р*	r**	,153**	,148**	,299**
	p***	,002	,002	,000
Ин	r	,108*	,043	-,013
	p	,026	,375	,783

З	r p	,167** ,001	,111* ,022	,115* ,018
И	r p	,087 ,073	,014 ,779	-,001 ,977
С	r p	,104* ,032	,089 .067	-,051 ,298

*Р – Рационален стил; Ин – Интуитивен стил, З – Зависен стил; И – Избегнувачки стил, С – Спонтани стил;**r - коефицијент на Пирсонова корелација; ***p – значајност

Извор: авторот,

Резултатите од применетата Пирсонова корелација укажуваат на постоење на статистички значајна корелација помеѓу Рационалниот стил и Ставот кон промените (r = .153; p = .002), Ориентација кон клиентите (r = .148; p = .002) и Организациското учење (r = .299; p < .000). Зависниот стил на донесување менаџерски одлуки е во корелација со индикаторите Став кон промените (r = .167; p = .001), Ориентација кон клиентите (r = .111; p = .022) и Организациско учење (r = .115; p = .018). Не се забележани значајни корелации помеѓу димензиите на организацискатa култура и интуитивните, избегнувачките и спонтаните типови на донесување менаџерски одлуки (p > .05).

Табела 12 под тестот ја покажува врската помеѓу стиловите на донесување менаџерски одлуки и индикаторите на димензијата на организацискатa култура - Мисија, кои се: Стратешка насока и намена, Цели и задачи и Визија.

Табела 12: Поврзаност на менаџерските стилови на одлучување и индикаторите на димензијата на организацискатa култура – Мисија

		Стратешко насочување и цел	Цели и задачи	Визија
Р*	r** p***	,218** ,000	,234** ,000	,201** ,000
Ин	r p	,046 ,347	,009 ,858	,128** ,008
З	r	,189**	,083	,184**

	p	,000	,088	,000
И	r	,106*	-,042	,052
	p	,029	,392	,287
С	r	,124*	,018	,130**
	p	,010	,712	,007

*Р – Рационален стил; Ин – Интуитивен стил, З – Зависен стил; И – Избегнувачки стил, С – Спонтани стил;**r - коефицијент на Пирсонова корелација; ***p – значајност

Извор: авторот,

Резултатите од применетата Пирсонова корелација укажуваат на постоење на статистички значајна корелација помеѓу Рационалниот стил и Стратешката насока и цел ($r = .218$; $p < 0.001$), Целите и задачите ($r = .234$; $p < .001$) и Визијата ($r = .201$; $p < .001$). Интуитивниот стил е позитивно корелиран со Визијата ($r = .128$; $p = .008$). Зависниот стил на менаџерско донесување одлуки е во корелација со индикаторите Стратешка насока и цел ($r = .189$; $p < .001$) и Визија ($r = .184$; $p < .001$). Избегливиот стил позитивно корелира со Стратешката насока и цел ($r = .106$; $p = .029$), додека спонтаниот менаџерски стил на донесување одлуки позитивно корелира со Стратешката насока и цел ($r = .124$; $p = .010$) и Визијата ($r = .130$; $p = .007$).

4.4 Димензиите на организациската култура и организацијата на работата влијаат врз различните стилови на управување со одлуки во јавните претпријатија, во услови на неизвесност;

Дефинирани се пет регресиони модели за тестирање на првата специфична хипотеза. Во секој регресионен модел, множеството предиктори се состоеше од индивидуални индикатори на организациската култура и димензии што ја мерат организацијата на работата, додека статусот Критериумските променливи во секој од моделите на предикторски одлуки ги имаа сите стилови на менаџерско одлучување вклучени во истражувањето.

4.4.1 Рационален стил на менаџерско одлучување

Првиот регресивен модел (Табела 13) одредува дали групата предиктори што се состои од индивидуални индикатори за организациска култура и димензии на работната организација значително го предвидува рационалниот стил на одлучување.

Табела 13: Општ регресивен модел – одредување на коефициентот на детерминација според критериумот Рационален стил на одлучување

Модел	*R	**R^2	Прилагоден R^2	***S.E
1	,441a	,195	,161	2,410

*R – коефициент на повеќекратна корелација; ** R^2 – коефициент на детерминација; ***S.E – стандардна грешка

Извор: авторот,

Врз основа на коефициентот на детерминација, се утврдува дека множеството предиктори објаснува 19,5% од варијансата на променливата Рационален стил на одлучување.

Табела 14 го прикажува тестирањето на значајноста на моделот.

Модел	*SS	Df	MS	F	p
Регресија	570,814	17	33,577	5,780	,000b
Резидуал	2358,620	406	5,809		
Вкупно	2929,434	423			

*SS – збир на квадрати; df – степени на слобода; MS – средна квадратна вредност; F – статистика; p – значајност

Извор: авторот,

Врз основа на тестирање на значајноста на регресиониот модел според поставениот критериум Рационален стил на донесување одлуки, се утврдува дека множеството

предиктори што се состои од индикатори за организациска култура и димензии на работната организација значајно го предвидуваат рационалниот стил на донесување одлуки ($p < .001$).

Резултатите од делумните придонеси на поединечните предиктори според критериумот Рационален стил на донесување менаџерски одлуки се прикажани во Табела 15 под текстот.

Табела 15: Парцијални придонеси на поединечни предиктори според критериумот на Рационален стил на менаџерско донесување одлуки.

Променливи	Нестандаризирани коефициенти B SE		Стандаризирани коефициенти Beta	**t	***p
Засилување	-,058	,056	-,084	-1,036	,301
Тимска ориентација	-,015	,052	,025	-,238	,777
Развоен потенцијал	-122	,055	-,168	-,2,237	,026
Основни вредности, Согласност	,200 ,001	,065 ,058	,263 ,001	,3065 ,009	,002 ,993
Координација и интеграција	,008	,052	,013	,161	,873
Однос кон промените	-,108	,060	-,134	-1,803	,072
Ориентација кон клиентот	-,019	,058	-,023	-,323	,747
Организациско учење	,196	,061	,212	3,212	,001
Стратешко насочување и цел	,063	,057	,083	1,108	,268

Цели и задачи	,037	,058	,066	,640	,522
Визија	-,065	,066	-,093	-,995	,320
Квалитет на физичката средина	,010	,048	,014	,211	,833
Квалитет на односите со колегите	,260	,129	,1482	,014	,045
	-,076	,051	-,094	1,478	,140
Квалитет на односите со менаџментот	,215	,048	,259	4,442	,000
	-,061	,063	-,066	-,973	,331
Награди и признанија					
Обем на работа					

*S.E – стандардна грешка; **t – статистика; ***p – значење

Извор: авторот,

Врз основа на индивидуалните придонеси на предиктори, 3 индикатори за организациската култура и 2 димензии на работните организации се статистички значајни предиктори на рационалниот стил на менаџерско донесување одлуки. Основните вредности (β = .263; p = .002) и организациското внимание (b = .212; p = .001) покажаа дека рецепторите на рационалниот менаџерски стил на донесување одлуки се под влијание на организацискиот културен фактор. Во овој тип на работна организација, две димензии се издвојуваат како што се оценуваат за рационалниот стил на менаџерско донесување одлуки - Квалитетен однос со колегите (β = .148; p = .045) и Признавање на наградите (b = .259; p < .001).

4.4.2 Интуитивен стил на менаџерско одлучување

Следниот регресивен модел одредува дали група предиктори што се состои од индивидуални индикатори за организациска култура и димензии на организација на работата значително го предвидува интуитивниот стил на одлучување. Презентацијата на општиот регресивен модел според критериумот Интуитивен стил на менаџерско одлучување е прикажана во Табела 16 под текстот.

Табела 16: Општи регресионен модел – утврдување на коефициентот на детерминација според критериумот Интуитивен стил на донесување одлуки

Модел	*R	**R^2	Прилагоден R^2	***S.E
1	,365a	,127	,090	3,902

*R – коефициент на повеќекратна корелација; ** R^2 – коефициент на детерминација; ***S.E – стандардна грешка

Извор: авторот,

Врз основа на коефициентот на детерминација се утврдува дека збирот на предиктори објаснува 12,7% од варијансата на варијаблата Интуитивен стил на донесување одлуки.Резултатите од тестирањето на значајноста на регресионот модел се прикажани во Табела 17 под текстот.

Табела 17: Тестирање на значајноста на регресионот модел според критериумот Интуитивен стил на донесување одлуки

Модел	*SS	Df	MS	F	p
Регресија	899,945	17	52,938	3,476	,000b
Ризидуал	6183,932	406	15,231		
Вкупно	7083,877	423			

*SS – збир на квадрати; df – степени на слобода; MS – среден квадрат; F – статистика; p – значење

Извор: авторот,

Врз основа на тестирањето на значајноста на регресионите модели според поставениот критериум Интуитивен стил на донесување одлуки, се утврдува дека групата на предиктори составена од индикатори на организациска култура и димензии на организација на работа значајно предвидува Интуитивен стил на донесување одлуки ($p < ,01$).

Резултатите од парцијалните придонеси на поединечните предиктори според критериумот Интуитивен стил на менаџерско донесување одлуки се прикажани во Табела 18 под текстот.

Табела 18: Парцијални придонеси на поединечни предиктори според критериумот Интуитивен стил на донесување управувачки одлуки

Променливи	Нестандаризирани коефициенти		Стандаризирани коефициенти	**t	***p
	B	SE	Beta		
Засилување	,034	,090	,032	,382	,703
Тимска ориентација	-,005	,085	-,005	-,054	,957
Развоен потенцијал	-,037	,089	-,033	-,422	,673
Основни вредности,	-,248	,106	-,210	-,2,346	,019
Согласност	-,045	,094	-,041	-,477	,634
Координација и интеграција	,002	,084	,002	,026	,979
Однос кон промените	,253	,097	,201	2,599	,010
Ориентација кон клиентот	-,014	,095	-,011	-,147	,883
Организациско учење	-,103	,099	-,072	-1,042	,298
Стратешко насочување и цел	028,	,092	,024	,305	,761
Цели и задачи	-,096	,093	-,110	-1,024	,307
Визија	,270	,107	,246	2,535	,012
Квалитет на физичката средина	,290	,077	,256	3,747	,000
	-,215	,209	-,079	-1,027	,305

Квалитет на односите со колегите	-,012	,083	-009	-,144	,888
Квалитет на односите со менаџментот	,016	,187	,013	,206	,837
Награди и признанија	-,220	,101	-,154	-2,169	,031
Обем на работа					

S.E – стандардна грешка; **t – статистика; ***p – значење

Извор: авторот,

Врз основа на придонесите кон индивидуалните предиктори, беше утврдено дека три индикатори за организациската култура и две димензии на работната организација се статистички значајни предиктори на интуитивниот стил на менаџерско одлучување. Ставот кон промените (β = .201; p = .010) и Визијата (β = .246; p = .012) се покажаа како позитивни предиктори на интуитивниот стил на менаџерско одлучување, додека индикаторот за Основни вредности на организациската култура (β = -.210; p = .019) се покажа како негативен предиктор. Во рамките на работната организација, две димензии се издвојуваат како значајни предиктори на интуитивниот стил на менаџерско одлучување. Имено, Квалитетот на физичката средина (β = .256; p < .001) се издвојува како позитивен предиктор, додека Оптоварувањето на работата (β = -.154; p = .031) се издвојува како негативен предиктор на интуитивниот стил на менаџерско донесување одлуки.

4.4.3 Зависен стил од менаџерското донесување одлуки

Следниот регресивен модел одредува дали група предиктори во однос на поединечните индикатори за организациската култура и димензиите на организацијата на работата значително го предвидува зависниот стил на менаџерското донесување одлуки. Презентацијата на општиот регресивен модел според критериумот Зависен стил е прикажана во Табела 19 под текстот.

Табела 19: Општ регресивен модел - одредување на коефициентот на детерминација

Модел	*R	**R^2	Прилагоден R^2	***S.E
1	,357a	,127	,091	3,256

*R – коефициент на повеќекратна корелација; ** R^2 – коефициент на детерминација; ***S.E – стандардна грешка

Извор: авторот,

Врз основа на коефициентот на детерминација, утврдено е дека множеството предиктори објаснува 12,7% од варијансата на променливата за зависен стил на донесување одлуки ($p < .001$).

Резултатите од тестирањето на значајноста на регресиониот модел се прикажани во Табела 20 под текстот.

Табела 20: Тестирање на значајноста на регресиониот модел според критериумот Зависен стил на донесување одлуки.

Модел	*SS	df	MS	F	p
Регресија	628,120	17	36,948	3,483	,000[b]
Ризидуал	4306,474	406	10,607		
Вкупно	4934,594	423			

*SS – збир на квадрати; df – степени на слобода; MS – среден квадрат; F – статистика; p – значење

Извор: авторот,

Врз основа на тестирањето на значајноста на регресиониот модел според критериумот Зависен стил на донесување одлуки, утврдено е дека множеството предиктори што се состои од индикатори за организациска култура и димензии на работната организација значајно го предвидуваат Зависниот стил на донесување одлуки ($p < .01$).

Резултатите од парцијалните придонеси на поединечните предиктори според критериумот Зависен стил на донесување менаџерски одлуки се прикажани во Табела 21 под текстот.

Табела 21: Парцијални придонеси на поединечни предиктори според критериумот Зависен стил на управувачко донесување одлуки

Променливи	Нестандаризирани коефициенти B	*S.E	Стандаризирани коефициенти Beta	**t	***n
Засилување	,113	,075	,127	1,502	,134
Тимска ориентација					
Развоен потенцијал	-,180	,071	-,233	-2,532	,012
	,032	,074	,034	,433	,655
Основни вредности,	,058	,088	,059	,660	,510
Согласност					
Координација и интеграција	-,193	,097	-,210	-2,465	,014
	-,041	,070	-,048	-,583	,560
Однос кон промените	,173	,081	,164	2,129	,034
Ориентација кон клиентот	,086	,079	,079	1,088	,277
Организациско учење					
	-,007	,082	-,006	-,083	,934
Стратешко насочување и цел	,176	,077	,177	2,279	,023
Цели и задачи					
	-,316	,078	-,435	-4,055	,000
Визија					
	,263	,089	,286	2,956	,003
Квалитет на физичката средина	,028	,065	,029	,429	,668
Квалитет на односите со колегите					
	,550	,174	,242	3,156	,002

Квалитет на односите со менаџментот					
Награди и признанија	-,099	,069	-,094	-1,421	,156
Обем на работа	-,043	,065	-,040	-,659	,510
	,086	,085	,072	1,018	,309

*S.E – стандардна грешка; **t – статистика; ***p – значајност

Извор: авторот,

Врз основа на придонесите на индивидуалните предиктори, утврдено е дека шест индикатори за организациска култура и една димензија на работната организација статистички значајно го предвидуваат Зависниот стил на менаџерско донесување одлуки. Следните индикатори за организациска култура се издвоија како позитивни предиктори на Зависниот стил на менаџерско донесување одлуки: Став кон промена ($\beta = .164$; $p = .034$), Стратешка насока и цел ($\beta = 0.177$; $p = .023$) и Визија ($\beta = .286$; $p = .003$). Следните негативни предиктори на Зависниот стил на менаџерско донесување одлуки беа Тимска ориентација ($\beta = -.233$; $p = .012$), Доследност ($\beta = -.210$; $p = .014$) и Цели и задачи ($\beta = -.435$; $p < .001$). Во однос на работната организација, квалитетот на односите со колегите се издвои како позитивен значаен предиктор на Зависниот стил на менаџерско донесување одлуки ($\beta = .242$; $p = .002$).

4.4.4 Стил на избегнување при менаџерското донесување одлуки

Четвртиот регресивен модел одредува дали групата предиктори што се состои од индикатори за организациската култура и димензии на организацијата на работата

значително го предвидува избегнувачкиот стил на донесување одлуки. Општиот регресивен модел за критериумот за избегнувачки стил е претставен во Табела 22 под текстот.

Табела 22: Општ регресивен модел – одредување на коефициентот на детерминација за критериумот за избегнувачки стил на одлучување

Модел	*R	**R^2	Прилагоден R^2	***S.E
1	,380a	,145	,109	3,571

*R – коефициент на повеќекратна корелација; ** R^2 – коефициент на детерминација; ***S.E – стандардна грешка

Извор: авторот,

Врз основа на коефициентот на детерминација, утврдено е дека множеството предиктори објаснува 14,5% од варијансата на променливата Избегнувачки стил на донесување одлуки ($p < .001$).

Резултатите од тестирањето на значајноста на регресиониот модел се прикажани во Табела 23 под текстот.

Табела 23: Тестирање на значајноста на регресиониот модел според критериумот Избегнувачки стил на донесување одлуки

Модел	*SS	df	MS	F	p
Регресија	876,290	17	51,546	4,041	,000[b]
Ризидуал	5178,304	406	12,754		
Вкупно	6054,594	423			

*SS – збир на квадрати; df – степени на слобода; MS – среден квадрат; F – статистика; p – значење

Извор: авторот,

Врз основа на тестирањето на значајноста на регресиониот модел според критериумот Избегнувачки стил на донесување одлуки, утврдено е дека множеството предиктори што се состои од индикатори за организациска култура и димензии на работната организација значајно го предвидуваат Избегнувачки стил на донесување одлуки ($p < .001$).

Резултатите од делумните придонеси на поединечните предиктори според критериумот Избегнувачки стил на донесување менаџерски одлуки се прикажани во Табела 24 под текстот.

Табела 24: Делумни придонеси на индивидуалните предиктори според критериумот Избегнувачки стил на менаџерско донесување одлуки

Променливи	Нестандаризирани коефициенти B	*S.E	Стандаризирани коефициенти Beta	**t	***n
Засилување	,281	,082	,285	3,402	,001
Тимска ориентација					
Развоен потенцијал	,052	,078	,061	,673	,501
	-,108	,081	-,103	-1,336	,182
Основни вредности,	-,107	,097	-,098	-1,112	,267
Согласност					
Координација и интеграција	-,115	,086	-,113	-1,340	,181
	-,133	,077	-,142	-,726	,085
Однос кон промените	,260	,089	,223	2,918	,004
Ориентација кон клиентот	,031	,087	,026	,358	,720
Организациско учење					
	-.093	,090	-,071	-1,036	,301
Стратешко насочување и цел	,302	,085	,275	3,572	,000
Цели и задачи					
Визија	-,254	,086	-,316	-2,971	,003
	,153	,097	,151	1,573	,117

Квалитет на физичката средина	,071	,071	,068	1,006	,315
Квалитет на односите со колегите	,504	,191	-,200	-2,639	,009
Квалитет на односите со менаџментот	,005	,076	,004	,063	,950
Награди и признанија	-,095	-,072	,079	-1,321	,187
Обем на работа	,042	,093	,032	,454	,650

*S.E – стандардна грешка; **t – статистика; ***p – значајност

Извор: авторот,

Врз основа на придонесите на индивидуалните предиктори, утврдено е дека четири индикатори за организациска култура и една димензија на работната организација се статистички значајни предиктори на стилот на избегнување на менаџерските одлуки. Следните индикатори за организациска култура се издвоија како позитивни предиктори - Овластување ($\beta = .285$; $p = .001$), Став кон промени ($\beta = .223$; $p = .004$) и Стратешка насока и намена ($\beta = .275$; $p < .001$), додека индикаторот Цели и задачи се издвои како негативен предиктор ($\beta = -.316$; $p = .003$). Во однос на работната организација, една димензија се издвои како негативен предиктор, имено Квалитет на односите со колегите ($\beta = -.200$; $p = .009$).

4.4.5 Спонтан стил на менаџерско донесување одлуки

Последниот регресивен модел одредува дали групата на предиктори што се состои од индивидуални индикатори за организациската култура и димензии на работната организација значајно го предвидува спонтаниот стил на менаџерско донесување одлуки.

Презентација на општиот регресивен модел според критериумот Спонтан стил на менаџерско донесување одлуки е прикажана во Табела 25 под текстот.

Табела 25: Општ регресивен модел - одредување на коефициентот на детерминација според критериумот Спонтан стил на донесување одлуки

Модел	*R	**R^2	Прилагоден R^2	***S.E
1	,416a	,173	,138	3,509

*R – коефициент на повеќекратна корелација; ** R^2 – коефициент на детерминација; ***S.E – стандардна грешка

Извор: авторот,

Врз основа на коефициентот на детерминација, утврдено е дека множеството предиктори објаснува 17,3% од варијансата на променливата Спонтан стил на менаџерско одлучување. Резултатите од тестирањето на значајноста на регресиониот модел се прикажани во Табела 26 под текстот.

Табела 26: Тестирање на значајноста на регресиониот модел според критериумот Спонтан стил на одлучување

Модел	*SS	df	MS	F	p
Регресија	1043,972	17	61,410	4,987	,000b
Ризидуал	4999,537	406	12,314		
Вкупно	6043,509	423			

*SS – збир на квадрати; df – степени на слобода; MS – среден квадрат; F – статистика; p – значење

Извор: авторот,

Врз основа на тестирањето на значајноста на регресиониот модел според критериумот Спонтан стил на менаџерско одлучување, утврдено е дека множеството предиктори што се состои од индикатори за организациска култура и димензии на работната организација значајно го предвидуваат спонтаниот стил на одлучување ($p < .001$).

Резултатите од делумните придонеси на поединечните предиктори според критериумот Спонтан стил на менаџерско одлучување се прикажани во Табела 27 под текстот.

Табела 27: Делумни придонеси на индивидуалните предиктори според критериумот Спонтан стил на менаџерско донесување одлуки.

Променливи	Нестандаризирани коефициенти B	*S.E	Стандаризирани коефициенти Beta	**t	***n
Засилување	,151	,081	,154	1,865	,063
Тимска ориентација					
Развоен потенцијал	,009	,076	,010	,116	,907
	-,048	,080	-,045	-,598	,550
Основни вредности,	-,004	,095	-,004	-,047	,963
Согласност					
Координација и интеграција	,002	,084	,002	,029	,977
	,013	,076	,014	,169	,866
Однос кон промените	,123	,087	,105	1,402	,162
Ориентација кон клиентот	,073	,085	,061	,859	,391
Организациско учење					
	-,272	,089	-,205	-3,064	,002
Стратешко насочување и цел	,202	,083	,185	2,435	,015
Цели и задачи					
Визија	-,254	,084	-,316	-3,028	,003
	,227	,096	,224	2,375	,018
Квалитет на физичката средина	,287	,070	,275	4,131	,000

Квалитет на односите со колегите	-,591	,188	-,235	-3,146	,002
Квалитет на односите со менаџментот					
Награди и признанија	-,211	,075	-,182	-2,828	,005
Обем на работа					
	-,176	,071	-,147	-2,497	,013
	,175	,091	,142	2,218	,049

*S.E – стандардна грешка; **t – статистика; ***p – значајност

Извор: авторот,

Врз основа на придонесите на индивидуалните предиктори, утврдено е дека четирите индикатори за организациска култура и сите димензии на организацијата на работата се статистички значајни предиктори на спонтаниот стил на менаџерско донесување одлуки. Визијата (β = .224; p = .018) и Стратешката насока и цел (β = .185; p = .015) се покажаа како позитивни предиктори, додека Организациското учење (β = -.205; p = .002) и Целите и задачите (β = - .316; p = .003) се покажаа како негативни предиктори на спонтаниот стил на менаџерско донесување одлуки. Врз основа на резултатите, утврдено е дека сите димензии на организацијата на работата се статистички значајни предиктори на спонтаниот стил на менаџерско донесување одлуки. Квалитетот на физичката средина (β = .275; p < .001) и работното оптоварување (β = .142; p = .049) се покажаа како позитивни предиктори на овој стил на менаџерско донесување одлуки, додека квалитетот на односите со колегите (β = -.235; p = .002), Квалитетот на односите со менаџментот (β = -.182; p = .005) и Наградите и признанијата (β = -.147; p = .013) се покажаа како негативни предиктори на спонтаниот стил на менаџерско донесување одлуки.

4.5 Влијание на демографските карактеристики врз донесувањето одлуки

4.5.1 Пол

Првата карактеристика на лицето што донесува одлуки, за која се претпоставува дека има влијание врз стилот на донесување менаџерски одлуки, е полот. Студентовиот t-тест на независни примероци беше користен за тестирање на разликите помеѓу аритметичките средни вредности на машките и женските подпримероци.

Табела 28 ги прикажува родовите разлики во стиловите на менаџерско донесување одлуки.

Табела 28: Родови разлики во стиловите на менаџерско донесување одлуки

	Пол	АС	*СД	t424	p
Рационално	М	21,60	2,517	-,060	,952
	Ж	21,62	2,721		
Интуитивно	М	16,11	4,335	-2,135	,033
	Ж	16,96	3,860		
Зависно	М	16,55	3,278	-2,961	,003
	Ж	17,52	3,456		
Избегнувачки	М	10,22	3,455	-4,317	,000
	Ж	11,78	3,880		
Спонтано	М	12,88	3,742	-1,322	,187
	Ж	13,36	3,796		

*AS – аритметичка средина; SD – стандардна девијација; t – статистика; p – значајност

Извор: авторот,

Врз основа на резултатите презентирани во Табела 28, утврдено е дека полот го диференцира стилот на донесување одлуки кај менаџерите во три стила на донесување менаџерски одлуки – интуитивен ($t = 2,135$; $p = .033$), зависен ($t = 2,961$; $p = .003$) и избегнувачки ($t = 4,317$; $p < .001$) стил на донесување менаџерски одлуки. Врз основа на аритметичките средни вредности, утврдено е дека претходно споменатите 3 стила се покарактеристични за жените, додека тенденциите кон спонтан и рационален беа еднакви во однос на полот ($p > .05$).

4.5.2 Возраст и искуство

Табела 29 ја прикажува врската помеѓу возраста и искуството на вработените и стиловите на менаџерско донесување одлуки. За оваа анализа беше користена Пирсоновата корелација.

Табела 29: Односот помеѓу возраста и искуството на вработените и стиловите на донесување менаџерски одлуки

		Рационални	Интуитивни	Зависни	Избегнувачки	Спонтани
Старост	*r	-,041	,100*	,097*	,208**	,076
	**p	,397	,038	,045	,000	,116
Искуство	*r	,018	,102*	,116*	,182**	,093
	**p	,709	,035	,016	,000	,056

r - коефициент на Пирсонова корелација; **p – значајност

Извор: авторот,

Возраста и искуството, како високо корелирани варијабли ($r = 0,901$; $p < 0,000$), имаат значајни корелации со три стила на донесување менаџерски одлуки. Поточно, возраста е позитивно корелирана со интуитивните ($r = 0,100$; $p = 0,038$), зависните ($r = 0,097$; $p = 0,045$) и избегнувачките ($r = 0,208$; $p < 0,001$) стилови на донесување менаџерски одлуки. Вкупното работно искуство е позитивно корелирано со интуитивните ($r = 0,102$; $p = 0,035$), зависните ($p = 0,116$; $p = 0,016$) и избегнувачките ($p = 0,182$; $p < 0,001$) стилови на донесување менаџерски одлуки. Не се забележани значајни корелации помеѓу возраста и работното искуство со рационалните и спонтаните стилови на донесување менаџерски одлуки ($p > 0,05$).

4.5.3 Образование

Во следниот чекор, беше испитано влијанието на образованието врз стиловите на донесување менаџерски одлуки. Резултатите од мултиваријантната статистика се прикажани во Табела 30 под текстот.

Табела 30: Тестирање на значајноста на ефектот на образованието врз стиловите на донесување менаџерски одлуки.

Ефект		Вредност	*F	p	ηp 2
Образование	Pillai's Trace	,132	3,868	,000	,044
	Wilks' Lambda	,872	3,915	,000	,045
		,142	3,951	,000	,045
	Hotelling's Trace	,099	,8,321c	,000	,090
	Roy's Largest Root				

*F статистика; p – значајност - ηp^2 – големина на ефектот

Извор: авторот,

Резултатите од MANOVE покажуваат дека образованието има статистички значајно високо влијание врз стиловите на донесување менаџерски одлуки (Вилксова ламбда = 0,872; p < 0,001; η2 = 0,045).

Табела 31 ги прикажува резултатите од тестот за ефекти меѓу групите.

Табела 31: Тест на ефектот помеѓу групите

Зависна променлива		*SS	df	MS	F	p	ηp 2
Образование	Рационален тип	85,259	3	28,420	4,200	,006	,029
	Интуитивен тип	169,153	3	56,384	3,422	,017	,024
	Зависен тип	188,025	3	62,675	5,564	,001	,038
	Избегнувачки тип	222,691	3	74,230	5,370	,001	,037
	Спонтан тип	297,035	3	99,012	7,251	,000	,049

*SS – збир на квадрати; df – степени на слобода; M.S – среден квадрат; F статистика; p – значајност - ηp^2 – големина на ефектот
Извор: авторот,

Според Табела 31, резултатите од тестот на ефекти помеѓу групите покажуваат дека постојат статистички значајни разлики во сите стилови на донесување менаџерски одлуки вклучени во студијата – Рационален (F(3,28,420) = 4,200; p = ,006; η2 = ,029), Интуитивен (F(3,56,384) = 3,422; p = ,017; η2 = ,024), Зависен (F 5,564; p = ,001; η2 = ,038), Избегнувачки (F(3,74,4230) = 5,370; p = ,001; η2 = ,037) и Спонтан (F(3,99,012) = 7,251; p < ,001; η2 = ,049) со идентификувани големи ефекти врз сите варијабли на вклучени стилови.

Табела 32 под текстот ги дава средните вредности на сите стилови на донесување менаџерски одлуки во однос на нивото на образование на испитаниците вклучени во истражувањето.

Табела 32: Проценети аритметички средни вредности и стандардни грешки

	Ниво на образование	Аритметичка средина	*S.E
Рационален тип	Средно	20,478	,384
	Вишо	22,214	,348
	Високо	21,603	,167
	Специјалист, МА, доктор на науки	21,878	,287
Интуитивен тип	Средно	18,348	,599
	Вишо	16,571	,542
	Високо	16,256	,261
	Специјалист, МА, доктор на науки	16,610	,448
Зависен тип	Средно	18,217	,495

	Вишо Високо Специјалист, МА, доктор на науки	16,964 17,322 15,902	,449 ,216 ,371
Избегнувачки тип	Средно Вишо Високо Специјалист, МА, доктор на науки	12,435 10,250 11,372 10,098	,548 ,497 ,239 ,411
Спонтан тип	Средно Вишо Високо Специјалист, МА, доктор на науки	15,522 13,214 12,826 12,756	,545 ,494 ,238 ,408

* S.E – стандардна грешка

Извор: авторот,

Табела 33 ги прикажува резултатите од повеќекратна споредба на стиловите на донесување менаџерски одлуки по образовна категорија.

Табела 33: Множествено споредување на стиловите на менаџерско донесување одлуки според образовните категории

Стил	*Образование (AC1)	**Образование (AC2)	***ACdif	S.E	p
Рационален	Вишо ****>МА	Средно Средно	1,74 1,39	,517 ,479	,011 ,037
Интуитивен	Средно	Високо	2,09	,652	,017
Зависен	Средно	Високо	2,31	,618	,003
Избегнувачки	Високо Средно	>МА Вишо >МА	1,41 2,18 2,33	,428 ,739 ,684	,013 ,034 ,009

Спонтан	Средно	Вишо	2,31	,735	,021
		Високо	2,69	,594	,000
		>MA	2,76	,680	,000

*AC1 – аритметичка средина 1; **AC2 – аритметичка средина 2; ***ACdif – разлика помеѓу AC1 и AC2; ****>MA - MA, специјалистички и докторски студии

Извор: авторот,

4.5.4 Статус на позицијата

Друга карактеристика на лицето кое донесува одлуки, за која се претпоставува дека има влијание врз стилот на донесување менаџерски одлуки, е статусот на позицијата, во однос на тоа дали менаџерот напредувал или не во својата кариера. Студентовиот t-тест на независни примероци беше користен за тестирање на разликите помеѓу аритметичките средни вредности на менаџерите кои напредувале или не.

Резултатите во Табела 34 ги покажуваат разликите во стиловите на донесување менаџерски одлуки во однос на статусот на позицијата на менаџерот.

Табела 34: Разлики во стиловите на донесување менаџерски одлуки во однос на статусот на позицијата на менаџерот

	Пол	*AC	СД	t424	p
Рационален	Иста позиција	21,40	2,309	-1,020	,308
	Унапреден	21,69	2,748		
Интуитивен	Иста позиција	17,09	3,715	1,622	,106
	Унапреден	16,38	4,224		
Зависен	Иста позиција	17,08	3,460	-,064	,949
	Унапреден	17,10	3,395		
Избегнувачки	Иста позиција	11,83	4,070	2,588	,010
	Унапреден	10,79	3,613		
Спонтан	Иста позиција	13,70	3,578	1,910	,057
	Унапреден	12,93	3,836		

*AC – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; t – статистика; p – значење

Извор: авторот,

Врз основа на резултатите презентирани во Табела 34 подолу, утврдено е дека статусот на позицијата статистички значајно го разликува само стилот на избегнување (t = 2,588; p = .010) на менаџерско донесување одлуки. Врз основа на аритметичките средни вредности, утврдено е дека горенаведениот стил е покарактеристичен за менаџерите кои не напредувале во текот на својата кариера, додека тенденциите кон други стилови на менаџерско донесување одлуки биле униформни кога станува збор за статусот на позицијата на менаџерите (p > .05).

4.6 Ниво на управување на менаџментот

Во следниот чекор, беше испитан ефектот на нивото на управување врз стиловите на донесување менаџерски одлуки. Резултатите од мултиваријантната статистика се прикажани во Табела 35 под текстот.

Табела 35: Тестирање на значајноста на ефектот на нивото на образование врз стиловите на донесување менаџерски одлуки

Ефект		Вредност	*F	p	ηp 2
Образование	Pillai's Trace	,049	2,123	,021	,025
	Wilks' Lambda	,951	2,130b	,020	,025
		,051		,020	,025
	Hotelling's Trace	,043	2,138	,003	,041
	Roy's Largest Root		3,625c		

*F статистика; p – значајност - ηp^2 – големина на ефектот

Извор: авторот,

Резултатите од MANOVE покажуваат дека нивото на управување има статистички значајно високо влијание врз стиловите на донесување менаџерски одлуки (Вилксова Ламбда = .951; p = .020; η2 = .025).

Резултатите од тестот за ефектите на нивото на управување врз стиловите на донесување менаџерски одлуки се прикажани во Табела 36 под текстот.

Табела 36. Тест на ефектите од нивото на управување врз стиловите на донесување менаџерски одлуки

Зависна променлива		*SS	df	MS	F	p	ηp 2
Образование	Рационален тип	13,303	2	6,651	,961	,383	,005
	Интуитивен тип	100,541	2	50,270	3,028	,049	,014
	Зависен тип	33,955	2	16,978	1,463	,233	,007
	Избегнувачки тип	32,329	2	16,164	1,135	,322	,005
	Спонтан тип	112,636	2	56,318	4,006	,019	,019

*SS – збир на квадрати; df – степени на слобода; M.S – среден квадрат; F статистика; p – значајност - ηp^2 – големина на ефектот

Извор: авторот,

Тестот на ефектите меѓу групите покажува дека постојат статистички значајни разлики во интуитивните (F(2,50,270) = 3,028; p = ,049; η2 = ,014) и спонтаните (F(2,56,318) = 4,006; p = ,019; η2 = ,019) стилови на менаџерско одлучување, при што се идентификувани средни и големи ефекти за овие два стила на менаџерско одлучување.

Резултатите од повеќекратната споредба на стиловите на менаџерско одлучување по категории на ниво на управување се прикажани во Табела 37.

Табела 37. Повеќекратна споредба на стилови на донесување менаџерски одлуки по категории на ниво на управување

Променлива	*Ниво на управување (AC1)	**Ниво на управување (AC2)	***ACdif	S.E	p
Интуитивен	топ	среден	1,40*	,573	,050
Спонтан	топ	среден	1,401*	,528	,030

*AC1 – аритметичка средина 1; **AC2 – аритметичка средина 2; ***ACdif – разлика помеѓу AC1 и AC2; ****>MA - MA, специјалистички и докторски студии
Извор: авторот,

Меѓугрупните споредби откриja разлики во интуитивните и спонтаните стилови на донесување менаџерски одлуки помеѓу врвниот и средниот менаџмент.

Табела 38 под текстот ги прикажува средните вредности на сите стилови на донесување менаџерски одлуки во однос на нивоата на управување на испитаниците вклучени во студијата.

Табела 38: Проценети аритметички средни вредности на стиловите на донесување менаџерски одлуки во однос на нивото на управување на испитаниците

Стил на донесување на одлуки	Ниво на менаџмент	AC	СД
Интуитивен стил	Понизок	16,53	3,979
	Среден	16,18	4,122
	Топ	17,59	4,216
	Вкупно	16,59	4,093
Спонтан стил	Понизок	13,35	3,561
	Среден	12,54	3,925
	Топ	13,94	3,845
	Вкупно	13,15	3,776

Резултатите укажуваат на постоење на статистички значајни разлики помеѓу категориите врвен менаџмент и среден менаџмент ($p = .030$), каде што овој стил се покажа како поизразен на највисокото ниво на менаџмент.
Извор: авторот,

4.7 Типот на јавното претпријатие како детерминанта при донесувањето на одлуките

Конечно, беше тестирана хипотезата дека ставот за јавно претпријатие е определен од стилот на донесување менаџерски одлуки. За тестирање на разликите помеѓу аритметичките средни вредности помеѓу вредностите на вработените во секој од стиловите во производствените и услужните компании, беше користен Студентовиот t-тест на независни примероци (Табела 39).

Табела 39: Утврдување на разликите во донесувањето менаџерски одлуки во однос на ставот за јавно претпријатие

	Пол	*АС	СД	t424	p
Рационален	Производство	21,65	2,638	,136	,892
	Услуги	21,60	2,632		
Интуитивен	Производство	15,50	4,549	2,326	,020
	Услуги	16,78	3,983		
Зависен	Производство	16,43	3,332	1,686	,093
	Услуги	17,21	3,414		
Избегнувачки	Производство	12,18	3,724	2,530	,012
	Услуги	10,90	3,755		
Спонтан	Производство	13,12	3,587	,069	,945
	Услуги	13,16	3,813		

*АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; t – статистика; p – значење

Извор: авторот,

Врз основа на резултатите презентирани во Табела 39, утврдено е дека видот на јавно претпријатие го разликува стилот на донесување одлуки на менаџерите во два стила – Интуитивен (t = 2,326; p = .020) и Избегнувачки (t = 2,530; p = .012).

Врз основа на аритметичките средни вредности, утврдено е дека Интуитивниот стил е покарактеристичен за услужните претпријатија, додека Избегнувачки стил е покарактеристичен за производствените претпријатија. Тенденциите кон преостанатите три

стила на менаџерско донесување одлуки беа еднакви во производствените и услужните претпријатија ($p > .05$).

ЗАКЛУЧОК

Истражувањето имаше за цел да ја утврди врската помеѓу организациската култура, организацијата на работата и стиловите на донесување одлуки во јавните организации во услови на неизвесност.

Врз основа на добиените резултати, може да се извлечат следните заклучоци:

- Потврдено е предвидливо решение кое ги поврзува организациската култура, организацијата на работата и стиловите на донесување менаџерски одлуки во јавните претпријатија кои работат во услови на неизвесност. Димензиите на организациската култура и организацијата на работата ги обликуваат стиловите на донесување менаџерски одлуки дефинирани во јавните претпријатија од различни видови;

- Рационалниот стил на донесување менаџерски одлуки се карактеризира со неколку клучни фактори, вклучувајќи низок развоен потенцијал, воспоставени основни вредности во организацијата, организациско учење и јасно дефиниран систем на награди и признанија;
- Интуитивниот стил на донесување менаџерски одлуки е предодреден од ситуација во која основните вредности на компанијата не се воспоставени, од друга страна, овој стил е определен од позитивен став кон промените и јасна визија, квалитетот на физичката средина и обемот на работа;
- Зависниот стил е дефиниран со позитивен став кон промените, стратешка ориентација и цел, квалитет на односите со колегите, склоност кон индивидуална работа, согласност со мисијата и јасни цели и задачи во организацијата;
- Избегнувачкиот стил е дефиниран со овластување на вработените, позитивен став кон промените, но и со нејасно дефинирани цели и задачи на организацијата и нарушени меѓучовечки односи со колегите;
- Спонтаниот стил се карактеризира со неколку фактори, вклучувајќи визија, стратешка насока и цел, квалитет на физичката средина и работното оптоварување, ограничени можности за организациско учење, нејасни цели и задачи, како и квалитет на односите со колегите и награди и признанија;
- Истражувањата потврдија дека полот влијае на начинот на кој менаџерите донесуваат одлуки, особено во однос на интуитивните, зависните и избегнувачките стилови. Жените покажуваат поголема склоност кон овие стилови на донесување одлуки, нагласувајќи ги нивните интуитивни способности, колаборативен пристап и одбивност кон ризик;
- Наодите од ова истражување укажуваат на позитивна корелација помеѓу возраста и работното искуство на менаџерите и нивната склоност кон интуитивните, зависните и избегнувачките стилови на донесување одлуки;
- Образованието игра значајна улога во обликувањето на стилот на донесување одлуки на менаџерите. Имено, менаџерите со повисоко ниво на образование покажуваат поголема склоност кон рационалниот стил на донесување одлуки. Од

друга страна, менаџерите со пониско ниво на образование имаат тенденција да покажат интуитивен, зависен, избегнувачки и спонтан стил;

- Менаџерите кои не доживеале значително напредување во кариерата имаат тенденција да покажат избегнувачки стил на донесување одлуки;
- Наодите од ова истражување откриваат врска помеѓу нивото на менаџмент и стилот на донесување одлуки. Поточно, врвниот менаџмент има тенденција да покаже поспонтан и интуитивен стил на донесување одлуки;
- Наодите од оваа студија укажуваат дека видот на јавното претпријатие игра улога во разликувањето на стиловите на донесување одлуки на менаџерите. Поточно, се појавуваат два различни стила врз основа на видот на активност - интуитивниот стил, кој е карактеристичен за услужните компании, и избегнувачкиот стил, кој е распространет во производствените компании.

Врз основа на презентираните резултати, се заклучува дека се потврдува предикативниот модел во кој организациската култура и аспектите на организацијата на работата статистички значајно ги одредуваат различните стилови на донесување менаџерски одлуки. Исто така, се потврдуваат претпоставките за влијанието на социодемографските карактеристики на испитаниците и организациските карактеристики врз стилот на донесување менаџерски одлуки.

Практични импликации од истражувањето:

Резултатите од истражувањето имаат важни импликации за работата на менаџерите во јавниот сектор, креаторите на политики и научната заедница. Моделот развиен во оваа теза дава нови сознанија и подобро разбирање за тоа како организациската култура и организацијата на работата влијаат врз донесувањето менаџерски одлуки во јавниот сектор во услови на неизвесност.

Резултатите од оваа студија можат да се користат за развој на стратегии за подобрување на квалитетот на донесувањето одлуки во јавниот сектор во услови на неизвесност, што вклучува развој на програми за обука за менаџери и имплементација на политики и практики кои промовираат различни аспекти на организациската култура и организацијата на работата. Оваа студија има потенцијал да придонесе за развој на поефикасни и

поефективни процеси на донесување одлуки во јавниот сектор во услови на неизвесност, со крајна цел подобрување на испораката на јавни услуги и подобрување на благосостојбата на граѓаните со одредени насоки понудени од истражувањата за резултатите од работата.

Затоа, стилот на донесување одлуки на секој менаџер е под влијание на сложената интеракција на личните атрибути, организациската култура и ситуациските фактори. Затоа, организациите треба да обезбедат можности за континуирано учење, менторство и размена на знаења за да го поддржат растот и прилагодливоста на менаџерите во процесите на донесување одлуки.

Разбирањето на влијанието на полот врз стиловите на донесување одлуки е клучно за организациите кои имаат за цел да промовираат различност и вклученост во нивните менаџерски редови. Со препознавање и ценење на уникатните пристапи кон донесување одлуки и на мажите и на жените, организациите можат да ги искористат силните страни и перспективите на секој пол, што доведува до поинклузивни, поефективни и поинклузивни процеси на донесување одлуки.

Препознавањето на возраста и работното искуство како важни детерминанти на менаџерското донесување одлуки влијае врз организациската пракса во контекст на стратегии кои имаат за цел да поттикнат ефикасни вештини за донесување одлуки низ целиот професионален развој на менаџерите. Разбирањето на влијанието на возраста и работното искуство врз стиловите на донесување одлуки може да им помогне на организациите да дизајнираат насочени програми за обука и развој кои поттикнуваат ефикасни вештини за донесување одлуки во различни фази од менаџерската кариера.

Разбирањето на влијанието на образованието врз стиловите на донесување одлуки е вредно за организациите на различни начини. Овозможува прилагодени иницијативи за обука и развој кои ги подобруваат способностите за донесување одлуки во различни образовни средини. Организациите можат да обезбедат образовни можности и ресурси за да ги оспособат менаџерите со пониски нивоа на образование, оспособувајќи ги со потребните знаења и вештини за да усвојат порационални пристапи кон донесувањето одлуки.

Во контекст на напредувањето во кариерата, резултатите сугерираат дека стилот на избегнување може да го попречи потенцијалот на менаџерите. Можно е менаџерите кои не напредувале во своите кариери да немаат самодоверба или асертивност потребни за

донесување навремени и ефикасни одлуки. Тие може да се плашат од преземање одговорност за одлуките што би можеле да имаат потенцијални последици или може да бидат загрижени за негативните исходи што би можеле да произлезат од донесување погрешен избор. Како резултат на тоа, тие може да одложуваат или да се обидат целосно да избегнат донесување одлуки. Со обезбедување насочена поддршка, можности за развој и поттикнување на култура на поддршка, организациите можат да им помогнат на менаџерите да ги надминат своите тенденции на избегнување и да промовираат попроактивно и поефикасно донесување одлуки. За да се справат со ова прашање, организациите треба да се фокусираат на обезбедување поддршка и можности за развој за менаџерите кои не напредувале во своите кариери. Програмите за обука што ги подобруваат вештините за донесување одлуки, градат самодоверба и го промовираат преземањето ризици можат да им помогнат на овие менаџери да ги надминат своите тенденции на избегнување. Покрај тоа, иницијативите за менторство и коучинг можат да обезбедат насоки и охрабрување, овозможувајќи им да ги развијат потребните компетенции за донесување навремени одлуки. Разбирањето на стилот на донесување одлуки на врвниот менаџмент е клучно за организациите. Тоа ја истакнува потребата од поттикнување на визионерско и интуитивно размислување на извршно ниво. Организациите можат да промовираат култура на иновации, да охрабрат експериментирање и да обезбедат можности за врвните менаџери да ги усовршат своите интуитивни вештини за донесување одлуки. Покрај тоа, поттикнувањето на поддржувачка средина која ги цени различните перспективи и ја поттикнува соработката може да ја подобри ефикасноста на спонтаните процеси на донесување одлуки.

Разбирањето на влијанието на типот на јавно претпријатие врз стиловите на донесување одлуки може да им помогне на организациите да ги усогласат своите практики за управување со специфичните барања на индустријата. Услужните компании можат да поттикнат култура која ја поттикнува креативноста, преземањето ризик и размислувањето центрирано кон клиентите, подобрувајќи ги интуитивните способности за донесување одлуки на нивните менаџери. Производствените компании можат фокусирајте се на развој на процеси на донесување одлуки што ги балансираат ефикасноста и управувањето со ризици, а воедно промовираат култура на континуирано подобрување и прилагодливост.

Препознавањето на овие разлики може да ги води организациите во развивање на компетенции за управување што се усогласени со специфичните барања на нивната индустрија.

Валидацијата на овој предикативен модел ја истакнува важноста на разбирањето и управувањето со организациската култура и организацијата на работата како критични фактори во обликувањето на процесите на донесување одлуки во јавните претпријатија. Со препознавање на влијанието на овие фактори, менаџерите и лидерите можат проактивно да дизајнираат и имплементираат стратегии што поттикнуваат средина за донесување одлуки што е погодна за постигнување на организациските цели и задачи. Предикативниот модел нуди увид во односот помеѓу организациската култура, организацијата на работата и стиловите на управување со донесување одлуки. Тој воспоставува рамка што може да ги води идните истражувања и да го информира развојот на интервенции насочени кон подобрување на процесите на донесување одлуки во јавните претпријатија во услови на неизвесност.

Со идентификување на специфични димензии на организациската култура и организацијата на работата што предвидуваат различни стилови на донесување одлуки, организациите можат да ги прилагодат своите напори за да се справат со специфичните предизвици и можности поврзани со секој стил. Со разбирање на тоа како различните стилови на донесување одлуки се под влијание на организациската култура и организацијата на работата, менаџерите можат проактивно да ги адаптираат своите стратегии и процеси за подобро да се усогласат со барањата на динамичната и комплексна средина во која работат јавните претпријатија. Валидацијата на предикативен модел што ги поврзува организациската култура, организацијата на работата и менаџерските стилови на донесување одлуки во јавните претпријатија во услови на неизвесност дава увид и за истражувачите и за практичарите. Со препознавање и разбирање на влијанието на овие фактори, организациите можат да ги оптимизираат своите процеси на донесување одлуки, да ги подобрат перформансите и да постигнат одржлив успех во денешното брзо менувачко деловно опкружување.

Резултатите од ова истражување ги потврдија сите предложени хипотези, што укажува дека организациската култура и организацијата на работата се значајни фактори во

одредувањето на стиловите на донесување одлуки во јавните организации во услови на нестабилност. Наодите сугерираат дека Менаџерите во јавните организации, кога донесуваат одлуки во одреден стил, сепак земаат предвид одредени аспекти на организациската култура и организацијата на работата, со цел да донесат поефикасни и поефективни одлуки за јавното претпријатие, во услови на неизвесност. Исто така, социодемографските карактеристики на носителите на одлуки се покажаа како значајни во обликувањето на начинот на донесување одлуки во јавните претпријатија, во услови на неизвесност.

Ова истражување уште еднаш покажа дека позитивната работна средина карактеризирана со квалитетни односи со вработените и тимска работа може да има бројни позитивни исходи, како за вработените, така и за организацијата. Во услови на неизвесност, вработените можат да се соочат со нови и неочекувани предизвици кои бараат од нив тесна соработка. Во такви околности, позитивната работна средина карактеризирана со квалитетни односи со вработените и тимска работа може да им помогне на менаџерите во донесувањето одлуки и решавањето проблеми. На овој начин, менаџментот може да создаде услови за одржлив организациски развој, и покрај условите на неизвесност и турбулентните промени во околината.

Ограничувања на истражувањето:

Иако оваа студија дава вреден увид во односот помеѓу стиловите на донесување менаџерски одлуки, организациската култура и организацијата на работата, важно е да се признаат одредени ограничувања што можеби влијаеле врз резултатите и нивната дискусија. Овие ограничувања треба да се земат предвид при толкување на резултатите и извлекување заклучоци од ова истражување.

Податоците собрани за оваа студија се потпираа на мерки за самоизвестување, кои се предмет на пристрасност како што е пристрасноста на социјалната пожелност. Учесниците можеби дале одговори за кои верувале дека се поповолни или во согласност со организациските очекувања.

Оваа студија користела пресек дизајн, кој собирал податоци во одреден момент. Како резултат на тоа, не е можно да се утврдат причинско-последични врски или да се утврди насоченоста на набљудуваните врски во услови на неизвесност.

Податоците за оваа студија беа собрани исклучиво од вработени на раководно ниво. Иако нивните перспективи се вредни за разбирање на стиловите на донесување одлуки, вклучувајќи ги податоците од повеќе извори, како што се подредени или колеги, би можеле да обезбедат поцелосна слика за динамиката на донесувањето одлуки во организациите. Идните истражувања треба да размислат за собирање податоци од повеќе извори за да се опфатат различни перспективи и да се подобри валидноста на наодите.

Идни истражувања

Надградувајќи се на наодите и решавајќи ги ограничувањата идентификувани во оваа студија, се појавуваат неколку перспективи за идни истражувања. Овие насоки можат дополнително да го унапредат разбирањето на стиловите на донесување менаџерски одлуки, во контекст на организациската култура и организацијата на работата.

Идните истражувања би можеле да спроведат компаративни студии низ секторите за да истражат како стиловите на донесување одлуки варираат врз основа на контекстуалните фактори. Испитувањето на процесите на донесување одлуки во различни организациски услови, како што се приватни наспроти јавни организации или профитни наспроти непрофитни организации, може да обезбеди вредни сознанија за влијанието на различните организациски контексти врз стиловите на донесување одлуки. Потребата од следење на трендовите и усвојување на најдобри деловни практики е особено очигледна во областа на човечките ресурси. Човечките ресурси неодамна станаа важен елемент поради технолошките промени, зголемената компјутеризација и преориентацијата на претпријатијата од производство кон услуги. Постои растечка потреба за креативност и воведување на современи техники за управување со човечки капитал со локални културни специфичности (Ѓаковиќ, Радојичиќ и др., 2022).

Спроведувањето на лонгитудинални студии би им овозможило на истражувачите да ги следат стиловите на донесување одлуки со текот на времето и да истражат како тие се под влијание на промените во организациската култура и организацијата на работата. Овој

пристап може да помогне во идентификувањето на шемите, трендовите и потенцијалните причинско-последични врски помеѓу стиловите на донесување одлуки и организациската динамика. Интегрирањето на квалитативните и квантитативните методи може да обезбеди посеопфатно разбирање на стиловите на донесување одлуки. Квалитативните пристапи, како што се интервјуата или фокус групите, можат да ги опфатат основните мотиви, верувања и искуства што влијаат на стиловите на донесување одлуки. Комбинирањето на квалитативните сознанија со квантитативните мерки може да даде побогати и подлабоки наоди.

Истражувањето на стиловите на донесување одлуки во различни културни контексти може да го одреди влијанието на културните вредности и норми врз менаџерското донесување одлуки.

Компаративните студии низ земјите или регионите можат да помогнат во идентификувањето на културните фактори што ги обликуваат стиловите на донесување одлуки и нивните импликации врз организациските перформанси.

Идните истражувања би можеле да ја истражат ефикасноста на интервенциите за развој на лидерство во обликувањето и влијанието врз стиловите на донесување одлуки. Ова би можело да вклучува дизајнирање и имплементирање програми за обука кои се насочени кон специфични димензии на стиловите на донесување одлуки, како што е промовирање на порационален или поинтуитивен пристап. Проценката на влијанието на ваквите интервенции врз однесувањето и резултатите при донесување одлуки може да обезбеди вредни сознанија за подобрување на ефикасноста на менаџерското донесување одлуки.

Со брзиот напредок на технологијата и зголемената употреба на вештачка интелигенција и автоматизација во процесите на донесување одлуки, клучно е да се истражи како овие технолошки случувања влијаат врз стиловите на донесување одлуки. Идните истражувања би можеле да испитаат како менаџерите ги прилагодуваат своите стилови на донесување одлуки како одговор на интеграцијата на технологијата и импликациите врз организациските перформанси.

За да се стекне подлабоко разбирање на механизмите што лежат во основата на односите помеѓу организациската култура, организацијата на работата и стиловите на донесување одлуки, идните истражувања би можеле да ги испитаат факторите на посредување и

модерирање. На пример, би можела да се истражи улогата на индивидуалните карактеристики, како што се особините на личноста или когнитивните процеси, во посредувањето на односот помеѓу организациските фактори и стиловите на донесување одлуки. Покрај тоа, влијанието на контекстуалните фактори, како што се сложеноста на задачите или динамиката на тимот, би можело да се истражи како модерирачки варијабли. Справувајќи се со идентификуваните ограничувања и предложените насоки за истражување, идната работа би можела дополнително да го подобри нашето разбирање за тоа како овие фактори ги обликуваат процесите на донесување одлуки и нивните импликации врз организациските перформанси. Со унапредување на знаењето во оваа област, истражувачите и практичарите можат да придонесат за развој на поефикасни практики и стратегии за управување во различни организациски контексти.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Addis, M. E., & Mahalik, J. R. (2020). Men, masculinity, and the contexts of help seeking. *Psychology of Men & Masculinities*, *21(*1), 1-3.

Adil Khan, M. (2007). *Public Enterprises: Unresolved Challenges and New Opportunities*. United Nations, New York Chapter: Reinventing Public Enterprises.

Akindele, R. I., & Adeyemi, T. O. (2017). Organisational culture and employee performance: Evidence from Nigeria. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 20*(1), 1-11.

Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2020). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning. *Management Research Review, 44*(3), 437-459.

Ali Taha, V., Sirkova, M., & Ferencova, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies 14*(1), 7-17.

Alleene, Sh., & Pingenot, M. (2009). *Encyclopedia of Medical Decision Making - Subjective Expected Utility Theory*. Los Angeles: Sage Publishers, Inc.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture Cultural change work in progress.* New York: Routledge.

Andersen, T.J. (2020). Managing in Dynamic, Complex and Unpredictable Business Contexts,

Andriotti, F., & Freitas, H. (2010). *Intuition in the process of instantaneous decision making.*

Anitha, J., & Begum, F. N. (2016). Role of Organizational Culture and Employee Commitment in Employee Retention. *ASBM Journal of Management, 9*(1), 17-28.

Avilova, Z., Gulei, I., Irina, V., & Shavyrina, A. (2015). Formation of the Customer-Centric Organizational Culture of the University as a Factor of Effective Social and Economic Development of the Region. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 6*(3), S5.

Baharuddin, M., Ramly, M., Alam, R., & Kalla, R. (2020). The Effect Of Work Environment, Organizational Culture, And Job Satisfaction On The Commitment And Performance Of Officers At The Cooperative And Umkmprovinces Of South Sulawesi. *Journal of Business and Management, 22*(6), 1-19.

Bao, W., Wang, Y., Yu, T., Zhou, J., & Luo, J. (2022). Women rely on ―gut feeling‖? The neural pattern of gender difference in non-mathematic intuition, *Personality and Individual Differences, 196*, 111720.

Barberis, N., Jin, L., & Wang, B. (2021). Prospect Theory and Stock Market Anomalies. *The Journal of Finance Volume 76*, 5, 2639-2687.

Bayo, P., & Odunayo, A. (2022). Strategic Decision Making: Process and Aid to Better Decision Making in Organizations: A Literature Review Approach. 8. 5662.

Birkinshaw, J., Manktelow, J., d'Amato, V., Tosca, E., & Macchi, F. (2019). Older and wiser?

Braverman, J.D (1980). *Management Decision Making*, New York: AMACOM.

Brito, I. (2020). A decision model based on expected utility, entropy and variance. *Applied Mathematics and Computation, 379*, 15, 125285.

Bruch, E., & Feinberg, F. (2017). Decision-Making Processes in Social Contexts. *Annual Review of Sociology, 43*, 207–227.

Buch, RS., Moitra, M., Damor, R., & Chauhan, N. (2021). Decision-Making Skills: An Assessment among Adolescents in Surat City. *Indian Journal of Community Medicine, 46*(2), 195-200.

Burke, L., & Miller, M. (1999). Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making. *The Academy of Management Executive 13,* (4), 91-99.

Burnes, B., & James, J. (1995). Culture, cognitive dissonance and the management of change *International Journal of Operations & Production Management, 15*(8), 14-33.

Bushardt, S., Glascoff, D.W., & Doty, D. (2011). Organizational culture, formal reward structure, and effective strategy implementation: A conceptual model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 15*, 57-70.

Busse, R. (2014). Corporate culture, organizational change, and meaning at work: Linking human resources with business ethics. *Human Systems Management, 33*, 47-50.

Cambell, M. (2009). *Identification of Organizational Cultural Factors That Impact Knowledge Sharing*. Oregon: University of Oregon.

Cameron K.S., & Quinn R.E. (2016). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.* New York: John Wiley & Sons.

Carstensen, LL., Turan, B., Scheibe, S., Ram, N., Ersner-Hershfield, H., Samanez-Larkin, GR., Brooks, KP., & Nesselroade, JR. (2011). Emotional experience improves with age: evidence based on over 10 years of experience sampling. *Psychology of Aging, 26*(1), 21- 33.

Cartenì A, D'Acierno L, Gallo M. (2020). A Rational Decision-Making Process with Public Engagement for Designing Public Transport Services: A Real Case Application in Italy. *Sustainability*. 12(16):6303. https://doi.org/10.3390/su12166303.

Cerutti, PS., Macke, J., & Sarate, J. (2020). Leadership and Decision-making Styles: Are They Relevant for Employee Retention? *Research on Humanities and Social Sciences, 10*(2), 15-28.

Chatterji, M., & Sharieff, Mh. (2015). Influence of Organisational Culture on Decision Making in Select Public Sector Enterprises. *Ushus - Journal of Business Management, 14*, 1-14.

Chetsa, G.L. (2021). *AI in the Medical Decision Context. In: Towards Sustainable Artificial Intelligence*. *Apress*, California: Berkeley.

Childress, J. R. (2013). *Leverage: The CEO's guide to corporate culture.* USA: Principia Associates.

Christine, R. (2020). Impact of organizational culture on employee satisfaction: A case of Hilton Hotel, United Kingdom. *Journal of Economics and Business, 3*, 432–437.

Conkright, T. (2015). Using the Four Functions of Management for Sustainable Employee Engagement. *Performance Improvement*. *54*.

Cuffa, D., & Steil, A. (2019). Organizational learning in public organizations: an integrative review. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, 9,* 112-123.

Чупић, М., Сукновић, М. (2010). *Одлучивање,* Београд: ФОН.

Darioshi, R., & Lahev., E. (2021). Impact of technology on the human decioision-making process. *Human behavior and Emergency Technologies, 3*:391-400.

Delaney, R., Strough, J., Parker, AM., & de Bruin, WB. (2015). Variations in Decision-Making Profiles by Age and Gender: A Cluster-Analytic Approach. *Personality and Individual Differences, 1*, 85, 19-24.

Denison, D. R. (2016). *Denison organizational culture survey*. Denison Consulting.

Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). Denison organizational culture survey. Aviat, Ann

Dou, R., Lin, D., Nan, N., & Lei, S. (2018). A method for product personalized design based on prospect theory improved with interval reference. *Computers & Industrial Engineering, 125*, 708-719.

Drapeau, A., Marchand, A., & Beaulieu-Prévost, D. (2018). Epidemiology of psychological distress. In E. Anagnostopoulos & B. F. Johnson (Eds.), *Global Encyclopedia of Public Health* (pp. 259-270).

Eaton, D., & Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy?

Journal for Quality and Participation, 37(4), 4-7.

Ekström, K. M., Ottosson, M.; & Parment, A. (2017). *Consumer behaviour : Classical and contemporary perspectives.* Lund: Studentlitteratur.

El Idrissi, A., Fourka, M. (2022). Performance in Virtual Teams: Towards an Integrative Model. *Proceedings*. 82(1):73.

Emanuele, I., & Stefania, R. (2011). Strategic Communication and Decision-Making Processes: Toward the Communication Oriented Organisation. *Academicus International Scientific Journal 3*(3), 12-27.

Erdem, R. (2007). The relationships between types of organizational culture and organizational commitment: A study on hospitals at city center of Elazig. *Dergisi, 2*(2), 63-79.

Estelami, H., G. & Nejad, M. (2022). The role of cognitive and demographic profile of future managers on product elimination decisions. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship 24*(2), pp. 365-384.

Fairfield, K. D. (2016). Understanding Functional and Divisional Organizational Structure: A Classroom Exercise. *Management Teaching Review, 1*(4), 242–251.

Фајгељ, С. (2013). *Психометрија. Метода и теорија психолошког мерења*. Београд: Центар за примењену психологију

Faraji-Rad, A., & Pham, M. T. (2017). Uncertainty increases the reliance on affect in decisions. *Journal of Consumer Research, 44*(1), 1–21.

Fast, J. (2020). Power in decision making: new directions for research in the age of artificial intekigence. *Current opinion in Psychology, 33,* 172-176.

Feldman-Hall, O., & Shenhav, A. (2019). Resolving uncertainty in a social world. *Nature Human Behaviour, 3*(5), 426-435.

Finucane, M., Mertz, C., Slovic, P., & Schmidt, E. (2005). Task Complexity and Older Adults' Decision-Making Competence. *Psychology and aging, 20.*

Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance, 28,* 66-82.

Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate culture: The ultimate strategic asset. Stanford,* CA: Stanford University Press.

Flamholtz, E., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting, 16*, 76-94.

Flouri, E., Moulton, V., & Ploubidis, G. (2019). The role of intelligence in decision- making in early adolescence. *British Journal of Developmental Psychology, 37*(1), 101–111.

Gibbs, C. (2012). Corporate citizenship and corporate environmental performance. *Crime, Law, and Social Change, 57*, 345-372.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology, 62*(1), 451-82.

Grigoropoulosi, J. (2019). The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *International Journal of Progressive Education, 15*(2), 167-175.

Guercini, S., & Milanesi, M. (2022). Foreign market entry decision-making and heuristics: a mapping of the literature and future avenues. *Management Research Review, 45* (9).

Hacker, S. K. (2015). Leading cultural transformation. *The Journal for Quality and Participation, 37*(4), 13-16.

Haessler, P. (2020). Strategic Decisions between Short-Term Profit and Sustainability. *Administrative Sciences, 10*, 63.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, *53*(1), 1-14.

Hall, K. (2002). Reviewing intuitive decision-making and uncertainty: The implications for medical education. *Medical education, 36*, 216-24.

Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A., & Tran, P. (2020). Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *Systems*, *8*(1), 5.

Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Harrison, E.F. (1993). Interdisciplinary Models of Decision Making, *Management Decision, 3*(8).

Harvey, M., Fisher, R., Mcphail, R., & Moeller, M. (2009). Globalization and its impact on global managers' decision processes. *Business papers*. 12.

Hayes, J. Allinson, C., & Steven, A. (2004). Intuition, women managers and gendered stereotypes. *Personnel Review*, *33*, 403-417.

Hentschel, T., Heilman, ME., & Peus, CV. (2019). The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men‘s and Women‘s Characterizations of Others and Themselves. *Frontiers in Psychology*, *10*:11.

Herawati, J., Kurniawan, I., & Azhari, L. (2021). The Impact of Workload, Organizational Culture, and Motivation for Organizational Citizenship Behavior that is Mediated by Loyalty. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi, 12*, 140-154.

Hohelska, H. & Sokolova, M. (2018). Management approaches for industry 4.0—The organizational culture perspective. *Technological and Economic Development of Economy, 24*, 2225–2240.

IESBA (2022). *Revisions to the Definitions of Listed Entity and Public Interest Entity in the Code.* International Ethics Standards Board for Accountants.

Kapur, R. (2020). Determinants of Organizational Culture. Available online: https://www.researchgate.net/publication/347411176_Determinants_of_Organizati onal_Culture (Accessed: 9 March 2023).

Karimi, L. & Meyer, D. (2015). Validity and model-based reliability of the Work Organisation Assessment Questionnaire among nurses. *Nurse Outlook*, *63*, 318–330.

Karunathilaka, GS. (2022). Virtual Team Adaptation: Management Perspective on Individual Differences. *Businesses*. 2(2):118-128.

Kathuria, R., Maheshkumar, J., & Porth, S. (2007). Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future. *Management Decision. 45*, 503-517.

Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.

King, M. (2012). Deep culture. *Journal of Popular Culture, 45(1), 687-694.*

Kitsios, F., Kamariotou, M., Mavromatis, A. (2023). Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services. *Information*. 14(1):43. https://doi.org/10.3390/info14010043

Kohtamaki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational identity and behaviors in strategic networks. *Journal of Business & Industrial Marketing, 31*, 36-46.

Kokmotou, A. (2018). *Effects of loss aversion on the evaluation of decision outcomes*. University of Liverpool, PhD thesis.

Kontuš, E. (2018). *A new approach to the management of cash in a company*. Cham: Springer.

Korenik, D., Węgrzyn, M. (2020). Public Policy Timing in a Sustainable Approach to Shaping Public Policy. *Sustainability*, 12(7):2677. https://doi.org/10.3390/su12072677

Kossek, E., Kalliath, T. & Kalliath, P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment: An expert commentary on current scholarship. *International Journal of Manpower, 33*(7), 738-753.

Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science, 192*, 2375-2384.

Kroneberg, C., & Kalter F. (2012). Rational choice theory and empirical research: Methodological and theoretical contributions in Europe. *Annual Review of Sociology, 38,* 73–92.

Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management, 10*, 224-233.

Lapsley, I. & Miller, P. (2019). Transforming the public sector: 1998–2018, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *32*(8), 2211-2252.

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration.* Boston, MA: Harvard University Division of Research.

Марјановић, С. (1971). *Доношење одлука у привредним организацијама*. Загреб: Информатор.

Mayasari, LI., Akbar, M., & Kemal, I. (2020). *Does Organisational Culture and Creativity Influence Principal's Decision Making? International Journal of Innovation, Creativity and Change, 14*(2), 625-639.

Meilani, Y. F., & Barry, R. R. (2021). Reward system, healthy organizational culture to employee performance with motivation as mediating in Indonesia's higher education during pandemic COVID-19. *Jurnal Ad'ministrare, 8*(2), 455.

Mello, A. (2012). *Cognitive Style Diversity in Decision Making Teams*. PhD diss., University of Tennessee.

Metzger, O., & Spengler, T. (2019). Modeling rational decisions in ambiguous situations: a multi-valued logic approach. *Business Research, 12,* 271–290.

Miguel, P. C. (2015). Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance. *The TQM Journal, 27,* 63-78.

Mihm, J., Loch, C., Wilkinson, D., & Huberman, B. (2010). Hierarchical Structure and Search in Complex Organizations. *Management Science. 56,* 831-848.

Miles, R.E. Miles, G., Snow, C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship: How Groups of networked firms use continuous innovation to create economic wealth*. Stanford: University Press.

Митровић Вељковић С., Меловић Б., (2017). *Принципи савременог менаџмента*. Факултет техничких наука, Нови Сад.

Митровић, С., Меловић., Б. (2013). *Принципи савременог менаџмента*. Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука.

Mousavi, S., Hosseini, S., & Hassanpour, N. (2015). On the effects of organizational culture on organizational performance: An Iranian experience in state bank branches. *Iranian Journal of Management Studies, 8,* 97-116.

Muresan, V. (2012). A Pluralist Ethical Decision-making Procedure. *Journal of Applied Ethics and Philosophy, 4,* 11-21.

Nafchi, M., & Mohelská, H. (2020) Organizational Culture as an Indication of Readiness to Implement Industry 4.0. *Information, 11,* 174.

Nava, F., Margoni, F., & Herath, N. (2023). Age-dependent changes in intuitive and deliberative cooperation. *Scientific Reports, 13,* 4457.

Newton C., & Knight R. (2022). *Handbook of Research Methods for Organisational Culture.* Edward Elgar Publishing; Cheltenham, UK.

Nurkholis, N., Dularif, M., & Rustiarini, N. W. (2020). Tax evasion and service-trust paradigm: A meta-analysis. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1–20.

Olalekan, A., Olubunmi , O., Samson, O., & Oluwatoyin, F. (2021). Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. *The International Journal of Business & Management. 9*: 144-150.

Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision, 51,* 1071-1083.

Osifo, C. (2013). The Effects of Coordination on Organizational Performance: An Intra and Inter Perspective. *Asian Journal of Business and Management, 1.*

Павличић, Д. (2016). *Теорија одлучивања*, Београд: Економски факултет.

Pathiranage, Y. (2019). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study.

Pullaro, R., & Jalajas, D. (2017). *The Effect of Personality on Decision Making,* Conference: Northeast Business & Economics Association Annual Conference. New York, USA.

Quinn, R. E., & Cameron, K. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* New York: John Wiley & Sons.

Robbins, S., & Judge, T (2019). *Organizational behavior.* Pearson: Prentice Hall.

Rubalcaba. L., Strokosch, K., Hansen, AV., Røhnebæk, M., Liefooghe, C. (2022). Insights on Value Co-Creation, Living Labs and Innovation in the Public Sector. *Administrative Sciences*. 12(1):42. https://doi.org/10.3390/admsci12010042

Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences. 230.*

Sasmita, S. (2018). Decision-Making under Uncertainty from the Perspective of Cognitive and Behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 191*, 601-610.

Schein, E. (2018). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisko: John Wiley & Sons, Inc.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.

Scott, S., & Bruce, R. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. Educational and Psychological Measurement - *Educational and Psychological Measurement, 55, 818*-831.

Siegmar O., Dekker, V., Dekker, H., Richter, D., & Zabel, S. (2022). *Human Resorice Management Journal, 32*(1), 151-168.

Simon, H.A. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Acad.*

Sniazhana, S. (2019). Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. *Cogent Business & Management, 6*(1), 1650692.

Soin, K., & Paul, C. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research, 24*(2), 82–87.

Stanca, L., (2020). A simplified approach to subjective expected utility. *Journal of Mathematical Economics, 87,*151-160.

Sulich, A., Letycja Sołoducho-Pelc & Ferasso, M. (2021). Management Styles and Decision-Making: Pro-Ecological Strategy Approach, *Sustainability, 13*(4), 1604.

Szarzec, K., Dombi, A., & Matuszak, P. (2021). State-owned enterprises and economic growth: Evidence from the post-Lehman period, *Economic Modelling, 99*(1), 105490.

Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Zesz. Naukowe. Organ. I Zarządzanie/Politech. Śląska* , *100*, 457–468.

Toma, S., & Marinescu, P. (2013). Steve Jobs and modern leadership. *Manager, 17,* 260- 269.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases Science, New Series, 185,* 1124-1131.

Uppari, B., & Hasija, S. 2018. Modeling Newsvendor Behavior: A Prospect Theory Approach. *Manufacturing & Service Operations Management*, *21*(3).

Vial, AC. & Cowgill, CM. (2022) Heavier Lies Her Crown: Gendered Patterns of Leader Emotional Labor and Their Downstream Effects. *Frontiers in Psychology, 13*, 849566.

Vis, B. (2011). Prospect Theory and Political Decision Making. *Political Studies Review, 9*,3 doi: https://doi.org/10.1111/j.1478-9302.2011.00238.x.

Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior.* Princeton, New York: Princeton University Press.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology, 63*(2), 151–162.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal, 44*(1), 134–143.

Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence 1*(2), 73-85.

Webber, M., Sarris, A., & Bessell, M. (2010). Organisational Culture and the Use of Work–Life Balance Initiatives: Influence on Work Attitudes and Work–Life Conflict. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 3.

Weber, Y., & Tarba, S. (2012). Mergers and acquisitions process: The use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management, 19,* 288-303.

Wei, B., Yunhong, W., Tingting, Y., Zhou, J., & Junlong, L. (2022). Women rely on ―gut feeling‖? The neural pattern of gender difference in non-mathematic intuition, *Personality and Individual Differences, 196,* 111720.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review, 92*(4), 548.

Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 256–265.

Zhang, Y., & Chabay, I. (2020). How ―Green Knowledge‖ Influences Sustainability through Behavior Change: Theory and Policy Implications. *Sustainability*, *12*(16), 6448.

Zhang, Y., Li, Z., Sha, Y. & Yang, K. (2023). The impact of decision-making styles (effectuation logic and causation logic) on firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *38*(1), 85-101.

Мирјана Борота-Поповска: (2004) Деловна етика, ДеГама, Скопје II издание 2009

Шуклев, Б. (2004), Менаџмент, 4и, Економски факултет Скопје;

Шуклев, Б. (2003), Менаџмент на мал бизнис, 3и, Економски факултет Скопје;

ПРИЛОЗИ

Анкета за организациска култура на Денисон – DOCS; Денисон и Нил.

1. Повеќето вработени се многу посветени на својата работа.	1	2	3	4	5
2. Одлуките генерално ги донесуваат оние кои имаат најмногу информации.	1	2	3	4	5

3. Информациите се широко достапни, така што секој може да ги добие потребните информации.	1	2	3	4	5
4. Секој верува дека може да даде позитивен придонес во организацијата.	1	2	3	4	5
5. Деловното планирање е редовно и, до одреден степен, ги вклучува сите вработени во овој процес.	1	2	3	4	5
6. Се поддржува соработката меѓу различните делови од организацијата.	1	2	3	4	5
7. Луѓето работат како да се дел од тим.	1	2	3	4	5
8. Кога станува збор за завршување на работата, тимската работа е поважна од хиерархијата.	1	2	3	4	5
9. Тимовите се наши основни работни единици.	1	2	3	4	5
10. Работата е организирана така што секое лице може да ја види врската помеѓу нивната работа и организациските цели.	1	2	3	4	5
11. Задачите се делегираат така што секој може да работи на свој начин.	1	2	3	4	5
12. Потенцијалот на вработените постојано се подобрува.	1	2	3	4	5
13. Постои постојано инвестирање во вештините и знаењето на вработените.	1	2	3	4	5
14. Потенцијалот на вработените се смета за важен извор на компаративна предност.	1	2	3	4	5
15. Проблемите обично се јавуваат затоа што вработените не прашуваат зошто им се потребни вештините за да ја завршат работата.	1	2	3	4	5
16. Лидерите и менаџерите го практикуваат она што го проповедаат.	1	2	3	4	5
17. Постои посебен стил на управување и воспоставени принципи на управувачка пракса.	1	2	3	4	5

18. Постојат јасни и утврдени вредности кои го водат начинот на кој се извршува работата.	1	2	3	4	5
19. Игнорирањето на основните вредности создава проблеми.	1	2	3	4	5
20. Постои етички кодекс кој го води однесувањето на вработените и пропишува што е правилно, а што погрешно во работата.	1	2	3	4	5
21. Кога се појавуваат несогласувања меѓу вработените, се работи напорно за да се постигне компромис.	1	2	3	4	5
22. Организацијата има силна култура.	1	2	3	4	5
23. Лесно е да се постигне договор, дури и за сложени теми.	1	2	3	4	5
24. Честопати имаме проблеми со постигнување договор за клучни прашања.	1	2	3	4	5
25. Постои јасен договор за правилниот и погрешниот начин на работа.	1	2	3	4	5
26. Нашиот начин на работа е многу конзистентен и предвидлив.	1	2	3	4	5
27. Вработените во различни делови од организацијата делат заедничка перспектива.	1	2	3	4	5
28. Лесно е да се координираат проекти што вклучуваат различни организациски делови.	1	2	3	4	5
29. Кога работите со некого од друг дел од организацијата, тоа е исто како да работите со некого од друга организација.	1	2	3	4	5
30. Целите на различните организациски нивоа се добро усогласени.	1	2	3	4	5
31. Начинот на кој се работи е многу флексибилен и лесен за промена.	1	2	3	4	5

32. Организацијата добро реагира на конкуренцијата и промените во деловното опкружување.	1	2	3	4	5
33. Постојано се усвојуваат нови и подобрени начини на работа.	1	2	3	4	5
34. Обидите да се промени нешто обично наидуваат на силен отпор од вработените.	1	2	3	4	5
35. Различните делови од организацијата често соработуваат за да променат нешто во организацијата.	1	2	3	4	5
36. Препораките и коментарите на клиентите често водат до промени.	1	2	3	4	5
37. Потребите на клиентите директно влијаат врз нашите деловни одлуки.	1	2	3	4	5
38. Сите вработени имаат длабоко разбирање на потребите и желбите на клиентите.	1	2	3	4	5
39. Потребите на клиентите често се игнорираат при донесување одлуки.	1	2	3	4	5
40. Се охрабрува директен контакт меѓу вработените и клиентите.	1	2	3	4	5
41. Неуспехот се гледа како можност за учење и подобрување.	1	2	3	4	5
42. Иновацијата и преземањето ризици се охрабруваат и наградуваат.	1	2	3	4	5
43. Многу работи се занемаруваат и се превидуваат.	1	2	3	4	5
44. Учењето е важна задача на нашата секојдневна работа.	1	2	3	4	5
45. Важно е сите делови од организацијата да бидат добро поврзани и „подеднакво фокусирани“.	1	2	3	4	5
46. Постојат долгорочни цели и насока на развој.	1	2	3	4	5
47. Нашата стратегија влијае врз другите организации да го променат начинот на кој се натпреваруваат на пазарот.	1	2	3	4	5

48. Постои јасна мисија што дава смисла и насока на нашата работа.	1	2	3	4	5
49. Постои јасна стратегија за иднината.	1	2	3	4	5
50. Стратегијата на организацијата не е доволно јасна за мене.	1	2	3	4	5
51. Постои широка согласност за целите на организацијата.	1	2	3	4	5
52. Менаџерите поставуваат цели кои се амбициозни, но „реални“.	1	2	3	4	5
53. Менаџерите се согласуваат за целите што треба да се постигнат.	1	2	3	4	5
54. Напредокот континуирано се следи во согласност со поставените цели.	1	2	3	4	5
55. Вработените разбираат што е важно да се направи за долгорочен успех.	1	2	3	4	5
56. Вработените делат заедничка визија за тоа како ќе изгледа организацијата во иднина.	1	2	3	4	5
57. Лидерите имаат долгорочна перспектива.	1	2	3	4	5
58. Краткорочните цели честопати ја нарушуваат долгорочната визија.	1	2	3	4	5
59. Визијата на организацијата е возбудлива и ги мотивира вработените.	1	2	3	4	5
60. Организацијата е способна да ги постигне краткорочните барања без да ги загрози долгорочните цели.	1	2	3	4	5

Општа скала за донесување одлуки – GDMS; Скот и Брус.

1. Ги планирам моите важни одлуки внимателно.	1	2	3	4	5
2. Ги проверувам двапати моите извори на информации за да бидам сигурен дека ги имам сите важни факти при донесување одлуки.	1	2	3	4	5
3. Донесувам одлуки на логичен и систематски начин.	1	2	3	4	5

4. Моето донесување одлуки бара претпазливост.	1	2	3	4	5
5. Кога донесувам одлука, разгледувам различни опции во однос на одредена цел.	1	2	3	4	5
6. Кога донесувам одлуки, се потпирам на моите инстинкти.	1	2	3	4	5
7. Кога донесувам одлуки, имам тенденција да се потпирам на мојата интуиција.	1	2	3	4	5
8. Генерално донесувам одлуки што ми се чинат правилни.	1	2	3	4	5
9. Кога донесувам одлука, поважно ми е да ја направам врз основа на чувство дека одлуката е правилна, отколку да имам рационална причина за нејзино донесување.	1	2	3	4	5
10. Кога донесувам одлука, им верувам на моите внатрешни чувства и реакции.	1	2	3	4	5
11. Често ми е потребна помош од други луѓе кога донесувам важни одлуки.	1	2	3	4	5
12. Ретко донесувам важни одлуки без да се консултирам со други луѓе.	1	2	3	4	5
13. Ако имам поддршка од другите, полесно ми е да донесувам важни одлуки.	1	2	3	4	5
14. Ги користам советите на другите луѓе кога донесувам важни одлуки.	1	2	3	4	5
15. Сакам да имам некој да ме насочи во вистинската насока.	1	2	3	4	5
16. Избегнувам донесување важни одлуки сè додека не се изврши притисок.	1	2	3	4	5
17. Го одложувам донесувањето одлуки секогаш кога е можно.	1	2	3	4	5
18. Често одложувам кога станува збор за донесување важни одлуки.	1	2	3	4	5

19. Обично донесувам важни одлуки во последен момент.	1	2	3	4	5
20. Одложував донесување многу одлуки бидејќи размислувањето за нив ме прави нервозен.	1	2	3	4	5
21. Генерално донесувам брзи одлуки.	1	2	3	4	5
22. Често донесувам одлуки ненадејно.	1	2	3	4	5
23. Донесувам одлуки брзо.	1	2	3	4	5
24. Често донесувам импулсивни одлуки.	1	2	3	4	5
25. Кога донесувам одлуки, правам она што ми се чини природно во тој момент.	1	2	3	4	5

Прашалник за проценка на работната организација – WOAQ; Грифитс и др.

1. Организацијата има јасно дефинирани простории за одмор.	1	2	3	4	5
2. Работната средина е мотивирачка за работа.	1	2	3	4	5
3. Организацијата има јасно дефинирани улоги и одговорности.	1	2	3	4	5
4. Постои изложеност на физичка опасност за време на работата.	1	2	3	4	5
5. Постои поддршка од менаџерите во организацијата.	1	2	3	4	5
6. Темпото на работа е соодветно во организацијата.	1	2	3	4	5
7. Постојат повратни информации поврзани со работните перформанси.	1	2	3	4	5
8. Количината на работа што ја имам е прифатлива.	1	2	3	4	5
9. Организацијата има систем за безбедност на работа.	1	2	3	4	5
10. Добро се согласувам со колегите.	1	2	3	4	5
11. Постојат консултации поврзани со промените на работното место.	1	2	3	4	5
12. Доволно сум подготвен за мојата тековна работа.	1	2	3	4	5

13. Постои разновидност во задачите што ги извршувам.	1	2	3	4	5
14. Постои влијание на семејниот/социјалниот живот врз работата.	1	2	3	4	5
15. Ставовите на вишиот менаџмент се чувствуваат во работата.	1	2	3	4	5
16. Во организацијата постојат јасни линии на известување поврзани со работата.	1	2	3	4	5
17. ИТ опремата што ја користам е соодветна.	1	2	3	4	5
18. Работниот простор е соодветен.	1	2	3	4	5
19. Постои можност за напредување.	1	2	3	4	5
20. Постои добра комуникација со менаџерот.	1	2	3	4	5
21. Постојат можности за учење нови вештини во организацијата.	1	2	3	4	5
22. Постои флексибилност во работното време.	1	2	3	4	5
23. Постојат можности за користење на сопствените вештини на работното место.	1	2	3	4	5
24. Организацијата го признава мојот придонес кон работата.	1	2	3	4	5
25. Постојат јасно дефинирани организациски цели, вредности и процедури.	1	2	3	4	5

Демографски прашања

1. **Според возраста во која од групите спаѓате?**

   а) 18-25 год,

   б) 26-30 год,

   в) 31-40 год,

г) 41-50 год,

д) 51-60 год,

д) повеќе од 61год.

2. **Пол?**

а) женско

б) машко

3. **Работно искуство?**

а) 0-5 год,

б) 6-10 год,

в) 11-20 год,

г) 21-30 год,

д) 31-40 год,

д) повеќе од 41год.

4. **Образовн насока?**

а) средно образование

б) вишо образование

в) високо образование

г) МА/специјалистички/докторат

5. **Од која област е Вашето образование?**

а) Технички науки

б) Општествени науки

в) Природни науки

6. **Колку години имате работно искуство во организацијата во која работите?**

а) 1-2 год,

б) 3-5 год,

в) повеќе од 5 год,

7. **Кој тип е организацијата во која работите?**

а) Производство,

б) Услуги

8. **Статус на позицијата на која работите?**

а) Иста позиција

б) Унапреден

9. Статус на менаџерско ниво?

а) Понизок менаџмент

б) Среден менаџмент

в) Топ менаџмент