МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ТЕХНИЧКИ НАУКИ И ИНФОРМАТИКА

СТУДИСКА ПРОГРАМА: БЕЗБЕДНОСТ ПРИ РАБОТА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И НЕЈЗИНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ СИТЕМОТ НА БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЈЕ ПРИ РАБОТА

СТУДЕНТ: **САШО КОРУНОВСКИ**
БРОЈ НА ИНДЕКС: **М195028**
МЕНТОР: **ВОН.ПРОФ.Д-Р ЈУЛИЈАНА СИЉАНОСКА**

Битола, 2024

ИЗЈАВА ОД КАНДИДАТОТ

ИЗЈАВА

Изјавувам дека поднесениот магистерски труд е резултат на самостојна работа, а при неговата изработка ги почитував сите позитивни законски прописи од областа на заштитата на интелектуалната сопственост, а во деловите од трудот на други автори ги почитував методолошките стандарди и соодветниот стил на цитирање. Во согласност со претходното, изјавувам дека ги прифаќам сите права, обврски и одговорности кои произлегуваат од актите кои ги регулираат прашањата на авторските и сродните права.

Изјавува кандидат

Сашо Коруновски

АПСТРАКТ

Организациската култура се повеќе се наметнува како фактор за создавање чувство на припадност кон компанијата и јасна стратегија преку која ќе се дефинираат целите за секој поединец како и за организацијата.

Организациската култура е одличен механизам со кој се спроведува покрај останатото влијание врз системот за безбедност и здравје на работа. Трудот настојува да даде одговори за поврзаноста на организациската култура и влијанието врз подобрување на системот на безбедност и здравје при работа, зголемување на нивото на свесност за важноста организациската култура и нејзиниот однос со здравјето и безбедноста при работа, создавање на вредносен систем во рамките на секоја организација која ќе промовира безбедност на работа како и поттикнување на безбедносната култура преку примена на карактеристиките на организациската култура.

Трудот дава одговори и на вредностите на организациската култура кои влијаат на дефинирањето на одредени ставови за безбедност и здравје при работа

Клучни зборови: организација, култура, безбедност и здравје при работа

ABSTRACT

Organizational culture is increasingly asserting itself as a factor for creating a sense of belonging to the company and a clear strategy through which the goals for each individual as well as for the organization will be defined.

Organizational culture is an excellent mechanism by which are implemented in addition to other influences on the occupational safety and health system. The master's thesis tries to give answers about the connection of the organizational culture and the influence on the improvement of the system of safety and health at work, increasing the level of awareness of the importance of organizational culture and its relationship with health and safety at work, creating a value system within each an organization that will promote safety at work as well as encouraging a safety culture through the application of the characteristics of the organizational culture.

The Master's thesis also provides answers to the values of the organizational culture that influence the definition of certain attitudes towards occupational safety and health.

Keywords: organization, culture, occupational safety and health.

Содржина

Вовед 7

ГЛАВА 1- МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП 10

1.1 Методолошки пристап на трудот 101

1.2 Формулирање на проблемот и предметот на истражувањето 13

ГЛАВА 2- ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА 18

2.1 Поим и дефиниција на организациска култура 27

2.2 Процес на создавање организациска култура 35

2.3 Извори на организациска култура 41

2.4 Важноста на организацискатa култура 51

2.5 Содржина на организацискатa култура 57

2.6 Класификација на организацискатa култура 66

2.6.1 Субкултури на организацискатa култура 71

2.7. Промена на организацискатa култура 77

2.8 Организациска култура и начин на управување со организацијата 93

2.9. Организациска култура во Република Северна Македонија 95

ГЛАВА 3- БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЈЕ ПРИ РАБОТА 99

3.1. Потекло, развој и концепт на безбедност при работа 99

3.2. Појава и развој на заштитата при работа до развојот на капитализмот 101

3.3. Појавување и развој на заштита при работа во капитализмот 102

3.4. Појава и развој на југословенскиот систем за заштита на трудот 107

3.4.1. Развој на безбедноста при работа до Втората светска војна 107

3.4.2. Развој на безбедноста при работа по Втората светска војна 109

3.4.3. Развој на безбедноста при работа по донесувањето на Законот за безбедност и здравје при работа 117

3.5. Меѓународни организации од областа на безбедноста при работа 118

3.6. Меѓународна организација на трудот 118

3.7. Уредување на правата и обврските во организациите по донесувањето на Законот за безбедност и здравје при работа 120
3.8. Акт за проценка на ризик 129
3.8.1. Вовед во подготовка на актот за проценка на ризикот 130
3.8.2. Дефинирање на технолошкиот работен процес 131
3.8.3. Евидентирање на работната организација 132
3.8.4. Идентификација на опасности и опасности 132
3.8.5. Проценка на ризик 134
3.8.6. Мерки за безбедност при работа 138
3.9. Економски импликации од примена или непримена на безбедносни мерки при работа 143
3.10. Мотивација на вработените за спроведување мерки за безбедност и здравје при работа 145
3.11. Актуелна состојба во спроведувањето на Законот за безбедност и здравје при работа во Република Северна Македонија 147
ГЛАВА 4 – БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА 153
4.1. Концептот и дефиницијата на безбедносната култура 153
4.2. Организациски модели за управување со безбедноста и здравјето при работа . 156
4.3. Истражување на организациската култура и безбедност и здравје при работа .. 163
4.4. Подобрување на безбедносната култура 168
ГЛАВА 5- КОПМПАРАТИВЕН ПРЕГЛЕД НА СИСТЕМИ ЗА БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЈЕ ПРИ РАБОТА 177
5.1 Безбедност и здравје при работа во Република Северна Македонија 177
5.2 Зашитно работно законодавство во Франција 180
5.3 Работно законодавство во Германија поврзано со системот на БЗР 181
5.4 Заштитно работно законодавство во Англија 181
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА 183
Користена литература 185

Вовед

Современите социјално, економски а посебно пазарни односи наметнуваат низа предизвици со кои треба организациите да ги приспособуваат своите активности приспособувајќи се и партиципирајќи ги промените во сите организациски сегменти вклучувајќи ги и персоналните особено организациската култура.

Ефикасната организациска структура подразбира внесување на низа нови технологии а вклучително наметнати и од новата индустриска револуција која покрај што на преиспитување ја поставува не само организациската култура туку посебно и системот на безбедност и здравје при работа како едно од осумте фундаментални човекови права.

Организациската култура како своевиден феномен прокламиран најнапред и развиван во Јапонија посебно го потенцираше значењето на организациското однесување како еден од суштинските детерминанти кои влијае на само не само врз ефикасноста, економичноста во една организација туку посебно и врз унапредувањето на активностите, работењето положбата и квалитетот и безбедност на вработените и нивните за нивните работни места.

Организациската култура е составен дел и неодминлив дел во процесите на формирање на посебна производна свест, формирање на заеднички верувања, вредности, заеднички норми, ставови и слично. Истата претставува повеќедимензионален феномен без оглед на тоа што на челото се сведува на формирање на значајни заеднички вредности верувања норми најчесто се сведува формирањето на заедничките вредности, верувања и норми на однесување, истата како резултат на својата повеќе димензионалност. Неспорно влијание врз формирањето на нови вредности, верувања и норми кои одат во насока на подобрување на условите меѓу останатото и на безбедноста и здравјето при работа градејќи нов иновативен тип на однесување кон ова прашање.

Промените во рамки на организациската структура соочени со новите предизвици на новата индустриска револуција неодминливо го наметна прашањето за движењето на безбедноста и здравјето при работа. Впрочем станува збор за историски димензии поврзани од една страна со непосредна заштита на вработените и формирање на безбедни услови за работа но од друга страна и продлабочен интерес на државата да гради модерен пристап во рамките на социјалната политика и работното законодавство.

Прашањето за безбедност и здравје при работа наметнато веднаш по развојот на индустриската револуција од 19ти век и денес сеуште и денес е составен не само на е составен дел не само на работното законодавство, меѓународните стандарди на трудот најмалку промовирани од МОТ, а истовремено е неодминливо прашање и на современиот менаџмент во настојувањето профитот да се обезбедува со стимулирање на здрави и безбедни работни услови ширејќи и соодветен организациска култура која ќе обезбеди и елиминирање на опасностите од потенцијални несреќи. Оттаму и интересот за институционално определување на низа мерки, акти и закони со кои ќе се гарантира безбедноста и здравјето при работа. Праксата и искуствата покажуваат дека институционалната и законската покриеност не е доволна ако се има во предвид дека скоро 4% од бруто домашниот производ се трошоци поврзани со повреди при работа. Безбедноста и здравјето при работа не е само единствено правна категорија таа во своја опфаќа и низа технички технолошки, економски, психолошки и социолошки сегменти. Оттаму и интересот во делот на заштита на човековиот човечкиот фактор да се имплементираат низа нови институти, методи и техники кои треба да овозможат намалување на опасностите, повредите па генерално погледнато и поголеми социјални ризици.

Во овој контекст поврзаноста на организациска култура со безбедност и здравје при работа не само што ќе обезбедува намалување ба бројот на повреди, намалување на трошоци туку посредно ќе влијае и врз на зголемување на ефикасноста, економичноста и продуктивноста.

Безбедносната култура, како составен дел на организациската култура е нов современ феномен кои се јавува и се имплементира. Скоро во сите држави како на макро така и на микро план е сериозен предмет на интерес не само на најновата научна и правна мисла туку и на самите организации како и на социјалните партнери.

Предмет на интерес на овој труд е да укажа на поврзаноста на организациската култура и нејзиното влијание врз системот на безбедност здравје при работа со тенденција да се утврдат теоретските рамки и компаративни содржини кои укажуваат на оваа поврзаност потенцирајќи го значењето на едукативниот концепт кои е и основ за една нова промоција на безбедносната култура.

Трудот врши компаративна анализа укажува на верифицирани од факт дека градењето на соодветна стратегија и промовирањето на безбедносната култура е можно само ако

социјалните актери во државата односно државата, социјалните партнери раководството и менаџментот на претпријатијата но и самите вработени се тие кои ќе бидат главни актери и промотори на овој феномен.

Во трудот посебно посветуваме внимание на поимно определување на организациската култура со развојот, значењето, содржината класификацијата, субјектите промените во организациската култура и начинот на управување точка нов ред трудот укажува на основниот концепт на безбедносната и здравјето при работа историскиот развој, почетоците развојот низ општествено економските формации, појавата и развојот на просторот во поранешна Југославија развојот во нашата држава, меѓународните стандарди и меѓународните организации во рамките на безбедноста и здравје при работа со член освен безбедносната култура со нејзиното поимно определување, организациските модели односот меѓу организациската култура и безбедноста при работа како и мерките за подобрување на безбедносната култура се исто така составен дел од трудот.

ГЛАВА 1- МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП

1.1 Методолошки пристап на трудот

Во време на големи и брзи промени, неспорно е дека организациите секојдневно се соочуваат со бројни предизвици. Отворените пазари, домашната и меѓународната конкуренција, постојаната борба за пазари и клиенти бараат активно управување со сите деловни функции на една организација. Процесот на управување со организација бара зголемување на теоретското и практичното знаење. Организациската култура се повеќе се наметнува како фактор кој ги поврзува сите елементи на една организација во една хомогена и јасна целина. Суштинската карактеристика на сите организациони култури е тоа што тие се создаваат постепено и остануваат на сила многу долго. Станува збор всушност за создавање чувство на припадност на секој поединец кон компанијата преку визија за развој на компанијата и јасна стратегија преку која ќе се дефинираат целите за секој поединец, како и за организацијата. Извршните менаџери се одговорни за дефинирање на вредностите кои треба да станат ѕвезда водилка за сите вработени. Во исто време, врвните менаџери сносат голема одговорност за изборот на вистинските вредности.

Организациската култура не е статична категорија. Самиот концепт на култура зборува во прилог на тоа дека е потребно многу време за да се сменат некои културни навики. Според тоа, потребно е да се дефинира јасен план кој ќе создаде предуслови за промена на одредени културни навики. Во согласност со горенаведеното, со промените во работната средина, поради примената на нови работни техники и технологии, често се јавува потреба од промена на одредена организациска култура. Секоја промена во конкретен деловен систем мора да биде резултат на долгорочна анализа на постоечките решенија, утврдување на нивните слабости и дефинирање на решенија кои треба да ги надминат постоечките ограничувања и слабости. Самиот процес на промена се одвива во неколку фази.

Првата фаза е т.н одмрзнување во кое се дава иницијатива и се дефинира план за надминување на проблемот.

Во следната фаза се преминува на реализација на усвоените планови. Плановите се прават и се усвојуваат врз основа на моменталната состојба на организацијата бидејќи премногу амбициозните планови кои не започнуваат од сегашната состојба можат да имаат контрапродуктивен ефект.

Во последната фаза, т.н на замрзнување се воспоставуваат јасни ставови и принципи врз основа на кои се дефинираат нови правила на однесување. Организациската култура претставува одличен механизам кој ја регулира меѓусебната координација на вработените во организацијата, ги дефинира насоките на мотивацијата на вработените, како и механизмите за ефективна контрола на однесувањето на вработените. Вработените кои работат во организација често не можат да ја разберат сопствената култура, бидејќи се на работа секој ден и организациската култура често им е невидлива.

Поаѓајќи од фактот дека во центарот на проучувањето на организациската култура е вредносниот систем во една организација, поистоветувањето со стратегиите и визијата за развој на компанијата, јасна е поврзаноста на организациската култура со безбедноста и здравјето при работа. Работите за здравје и безбедност при работа го стават вработениот во центарот на нивното истражување со намера да создадат подобри и побезбедни услови за работа за нив. Заеднички интерес на развојот на организациската култура и прашањата за безбедност и здравје при работа е создавање безбедни услови за работа и повисоки плати, со што се зголемува мотивацијата на вработените и се создава поголемо чувство на сигурност и припадност кај сите вработени.

Преку ова истражување ќе постигнавме следното:

- теоретски придонес во разбирањето на важноста на организациската култура во процесот на создавање вредносен систем кој ќе промовира создавање услови за безбедно работење;

- Софтверската база во комбинација со Прашалникот може да биде основа за понатамошни истражувања во различни економски области, при што акцент би можел да се стави на истражување во високоризични економски гранки;

- практичното значење се огледува во можноста за преземање конкретни активности во насока на решавање на потенцијалните недостатоци во организациите кои учествувале во истражувањето;

- недостатокот на податоци за повреди при работа укажува на неопходноста од едукација на вработените и работодавачите за важноста од потранспарентно

презентирање на одредени податоци за да се искористат резултатите од добрата/лошата практика;

- врз основа на резултатите од истражувањето, можна е поинтензивна примена на одредени мерки со цел да се зголеми нивото на свесност за важноста на организациската култура и нејзиниот однос со здравјето и безбедноста при работа.

Тоа значи, пред сè, создавање на вредносен систем во рамките на секоја организација кој ќе промовира безбедна работа. Од друга страна, практичниот ефект би бил не само зголемување на општата и личната безбедност на вработените, туку и зголемување на продуктивноста и ефикасноста на секоја организација и на општеството во целина.

Релативно малиот број на истражувачи кои се занимаваат со оваа материја кај нас бара ширење на свеста за важноста на организациската култура во процесот на создавање безбедна работна средина. Понатамошното истражување треба да тргне од етнографските методи каде што преку анализа на начинот на однесување и перцепција на вработените кон создавање безбедна средина за работа во одреден број организации, одредени активности, би се стремеле да создадеме одреден модел на однесување. . Тој модел би можел да се користи во наредниот период и за други организации од иста дејност и ист степен на економски развој. Областа на безбедност и здравје при работа се повеќе ќе биде во фокусот на сите членови на едно општество. Затоа т.н посветуваат се повеќе внимание и значење на безбедносната култура. Она што конечно можеме да го констатираме е фактот дека културните промени тешко се спроведуваат и бараат одредено време. Меѓутоа, без активно управување со сите процеси во организацијата, голем дел од тоа време може да се потроши. Затоа улогата на менаџерот е од клучно значење за развојот на безбедносната култура. Крајниот резултат од зголемувањето на безбедносната култура води до помалку повреди поврзани со работата и помали трошоци настанати како резултат на повреди поврзани со работата. Во сегашниот момент, кога повеќето од светските економии имаат проблем со дефицит кој се движи од околу. 5% од БДП и кога ќе ги погледнеме проценките на Меѓународната организација на трудот, според кои трошоците за повреди на работа на ниво на секоја национална економија се на ниво од околу. 4% од БДП, јасно е дека областа на здравјето и безбедноста при работа и стремежот да се вклучат сите деловни функции на организациите во создавањето безбедна средина, покрај хуманите аспекти, имаат и значајни економски последици.

1.2 Формулирање на проблемот и предметот на истражувањето

Предмет на истражување во оваа работа е утврдување на влијанието на организациската култура врз системот за безбедност и здравје при работа. Истражувањето на организациската култура и нејзината поврзаност со безбедноста и здравјето при работа треба да создаде појасна слика за вредностите на организациската култура кои влијаат на дефинирањето на одредени ставови за безбедност и здравје при работа. Веднаш по утврдувањето на клучните фактори, потребно е да се дефинираат соодветните фактори кои ќе ги стимулираат вработените да ги прифатат клучните вредности на организациската култура. Безбедните работни услови придонесуваат за намалување на бројот и сериозноста на повредите на работа, што на крајот резултира со зголемување на продуктивноста и економичноста на секоја организација.

Основна цел на истражувањето е да се утврдат ставовите на врвните менаџери како и на другите вработени кон безбедноста и здравјето при работа. Улогата на двата фактори во работниот процес, менаџерите и извршителите, е неразделна еден од друг. Без јасна перцепција за двете, тешко може да се очекува подобрување на работните услови и намалување на бројот и тежината на повредите на работа.

Методолошкиот пристап кој е користен во трудот е врз база на анализа на организациската култура и нејзиното влијание врз системот на Безебеност и здравје при работа со тоа што посебен фокус се става на спецификите на организациската култура со оглед на нејзиниот динамичен карактер и нејзиното влијание кое ја уредува меѓусебната координација на вработените во определена организација дефинирајки ги правците на мотивацијата на вработените како и механизмите на ефикасната контрола и блијанието врз однесувањето на врабиотените.

Специфичниот карактер на организациската култура како систем на вредности поврзани со визијата и развојот на една организација неодминливо е поврзан и со Безбедноста и здравјето при работа.

Приментата на анализата како еден од аспектите на методологијата на истражувањето ќе биде проследен и со примена на други научни методи како синтеза, компарација, индукција и дедукција и ќе овозможи реализација на главната цел да докаже дека

организациската култура има неспорно влијание врз системот на Безбедност и здравје при работа како и утврдување на ставовите дека влијанието на раководните менаџери и останатите вработени спрема работењето во рамките на Безбедноста и здравјето при работа е еден од врвните цели според кои неспорно е оќекувањето на тој наќин да се подобруваат условите за работа и да се намалува бројот на повреди/несреќи при работа.

Со склопот на употребените методи на истражување посебно ги нагласувам и методот на анализа на случај.

Методот на анализа ќе обезбеди можност да се утврдат целисходно позначајните обележја на организациската култура и нејзиното влијание врз Безбедноста и здравјето при работа.

Компаративниот метод чќе одреди дополнителна можност да се направи и објективна разлика и влијанието на пооделни системи во рамките на организациската култура и влијанието врз Безбедноста и здравјето при работа во различни држави како во соседството така и пошироко.

Заклучоците во трудот ќе бидат и како резултатод спознаените резултати од користењето на методот на анализа на случај и на методот на синтеза а ќе дадат и основа за поттикнување на нови препораки за подобрување на системот на организациската култура и нејзиното влијание врз Безбедноста и здравјето при работа.

Користењето на методот на индукција особено во рамките на системот на БЗР ќе овозможи полесно разбирање на проблемот и предметот на трудот односно на влијанието на организациската култура врз подобрувањето на системот за Безбедност и здравје при работа.

Методот на дедукција преку поимот организациска култура и Безбедност и здравеј при работа ќе овозможи да се изведат посебностите на реализација на заштитата на БЗР преку различни системи опишани и се составен дел во трудот.

Во трудот се користени и посебни методи и тоа правниот со анализа на правните норми и правни системи, социолошкиот кој ја опишува генезата на организациската култура и нејзиното влијание врз системот на Безбедност и здравје при работа како и споредбениот метод кој овозможува да се воочат и соодветните разлики во правните системи во механизмите и постапките за БЗР.

Митодолошкото истражување е поткрепено со методологијата која своите основи ги има и во рамките на правната наука и во решенијата на нормативниот систем поврзан со безбедноста и здравје при работа и организациската култура. Токму заради тоа во трудов се презентирани историскиот развој и правните сегменти на БЗР: Во оваа смисла во трудот се користи и правно догматскиот метод, односно толкување на нормата значењето што истото треба да ја постигне. Правилно догматскиот метод овозможува да се сфати и стандардизацијата на предметот на истражување во рамките на еден правен систем, но и да ги валоризира општествените вредности на организациската култура визави БЗР. Оовој метод ја потврдува општата хипотеза дека постои сериозна поврзаност помеѓу институционалната поставеност на БЗР со организациската култура.

Споредбено компаративниот метод е од посебна важност да се даде компаративниот пристап на решенијата надзор во различни земји и нивната отвореност или перспективна и на отвореност за влијание на организациската култура во системот на БЗР. Овој приказ дава и можност да се соочиме со идните можности и перспективи кои може да ги реализира македонското законодавство. Проучувањето на компаративниот нормативен систем на БЗР ќе овозможи подобро да се разбере и природата на условите за работа со организациската култура

Методолошкиот пристап и прибраните податоци ќе бидат проследени и со користење на соодветна литература при што со користење на сите методи сите заедно ќе бидат во функција на заклучните согледувања и научната објективност на трудот.

Цели на истражувањето и очекувани резултати

Главна цел на трудот е да го утврди влијанието на организациската култура врз системот на безбедност и здравје при работа. Во оваа смисла посебно се утврдуваат односите кои постојат помеѓу нормативни и од систем на безбедност и здравје при работа поврзан со организациската култура која се гради во континуитет во рамките на компаниите и е поврзана со градење на соодветна атмосфера за подобрување на условите поврзани со безбедност и здравје при работа .

Целта е на трудот е да истражи од односот кој се појавува помеѓу организациската култура и градењето на атмосферата помеѓу вработените и менаџментот како и утврдување на поврзаноста на соработката помеѓу субјектите кога станува збор за здравјето и безбедност при работа.

Целта на трудот е да даде и соодветни одговори за значењето на влијанието на организациската култура врз подобрување на условите поврзани со безбедноста и здравје при работа.

Зависна променлива:

Организациска култура

Индикаторите на зависната променлива можеме да ги разгледуваме преку показатели кои можат да бидат позитивни и негативни:

Позитивни индикатори

– спречува повреди на работа;

- ги намалува трошоците за повреди при работа;

- развива безбедносна култура во процесот на создавање нова вредност;

- ја зголемува ефикасноста и продуктивноста како и другите деловни компетенции на организациите;

- овозможува подобро информирање и следење на сите промени во организацијата;

- ја развива соработката на сите членови на организацијата, што резултира со помалку повреди при работа;

- ја подобрува координацијата во процесот на порационално користење на производните ресурси, материјални и нематеријални;

- развој на свест за неопходноста од зголемување на безбедносната култура и разбирање на потребата и важноста од приспособување на новите околности итн.

Негативни показатели

– формализирање на непотребни работи;

- трошење и зголемување на непотребните трошоци;

- губење време на обука и дополнителна едукација;

- лажна грижа на организацијата за здравјето на своите вработени;

- го успорува работниот процес;

- не е потребно за вработените во производството и сл.

Независни променливи:

– род;

- возраст;

- работно место: извршител или раководител;

- стаж во организацијата каде што моментално работи;

- вкупен стаж;

- ниво на професионални квалификации.

Хипотези:

Генереална хипотеза

Н0 Организациската култура со усвоени вредности во голема мера влијае на состојбата на безбедноста и здравјето при работа во секоја организација..

Поединечна хипотеза I

Н1 Постои поврзаност помеѓу организациската култура и безбедноста и здравјето при работа;

Поединечна хипотеза 2

Н2 Гадењето на организациската култура овозможува подобрување на заштитата поврзано со безбедност и здравје при работа.

Поединечна хипотеза 3

Н3 Градењето на атмосфера за формирање и подобрување на организациската култура и имплементирање на нормативниот систем на безбедност и здравје при работа влијае врз подобрување на заштитата при безбедност и здравје при работа.

ГЛАВА 2- ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Современата пазарна конкуренција секој ден станува се поинтензивна и бара активно прилагодување на сите промени во опкружувањето. Само на овој начин организациите можат да предвидат одредени промени и да ја постават својата организациска и работна технологија на таков начин што ќе ги искористат сите предности што им се достапни во даден момент. Да се биде прв или меѓу првите е сè потешко во услови кога развиените информатички технологии овозможуваат пристап до голем број потребни информации на сите заинтересирани субјекти. Во време кога надворешните ресурси се сè поограничени, организациите од големи размери се повеќе се свртуваат кон внатрешните процеси како начин за создавање нова, поефикасна работна организација. Секоја организација се состои од неколку меѓусебно поврзани функции. Интерактивниот однос на сите функции е еден од основните предуслови за создавање јасна организација на работата и дефинирање на нивото на одговорност за секоја функција. Набљудувајќи го животниот циклус и целта на постоењето на една

организација, целта на секој основач е да создаде идеална организација. Идеалната организација создава услови за зголемување на ефикасноста и економичноста на самата организација, што на крајот води кон подобрување на материјалната положба на членовите на една организација, а со тоа и на општеството во целина. Концептот на организациска култура не беше целосно непознат во областа на организациската теорија, но неговата интензивна употреба е главно поврзана со растот на јапонската економија. Во истражувањата на теоријата на организацијата, акцентот во првата фаза беше ставен на стратегијата, технологијата, структурата, големината на организацијата итн. Но, со текот на времето, овие ресурси, како услов за зголемување на економичноста на секоја организација, во најголем дел се потрошени или ќе исчезнат во блиска иднина. Во такво опкружување, постои сè поголема потрага по нови ресурси кои ќе ги создадат потребните предуслови за натамошно зголемување на економичноста на една организација. Еден дел од истражувачите почнале се повеќе да се занимаваат со проучување на организациското однесување како потенцијален ресурс за подобрување на позицијата на организацијата и луѓето кои работат во неа[1]. Организациската култура на една организација е важна алка во начинот на доживување на сите деловни процеси во една организација. Организациската култура се јавува како составен дел од процесот во кој се создаваат заеднички вредности, верувања, норми и симболи, а истовремено се имплементираат во свеста на сите или време, 18 век и ерата на индустриската револуција. Потребата од одредени средства и мерки за заштита при работа при извршување на одредени задачи се појавила уште во првобитната заедница. Меѓутоа, со развојот на капитализмот дојде до создавање механизирани работни алатки кои одговараа на побарувачката за зголемено производство, но не и на побарувачката поврзана со потребата од создавање безбедна работна средина. Во денешно време, областа на безбедноста и здравјето при работа, во развиените земји во светот, е многу важна област и и се придава големо значење. Зошто? Причината е едноставна: Само здрав вработен има профит, додека повредениот вработен е директен или индиректен трошок. Трошоците за повреди при работа се исклучително високи и многу истражувачи проценуваат дека овие трошоци се на ниво од 4% од БДП на повеќето национални економии. Самите податоци се доволно алармантни и укажуваат на потребата од систематска работа во оваа област. Регулирањето на областа на безбедност и здравје при работа преку законски и

подзаконски акти создава добра теоретска основа за создавање безбедни услови за работа. Целта на сите нормативни документи од областа на безбедноста при работа е да се намали бројот и тежината на професионалните повреди. Меѓутоа, без соодветна имплементација во пракса, ќе биде тешко да се постигнат прокламираните цели на политиката за безбедност и здравје при работа. Употребата на безбедни алатки за работа, безбедните технолошки операции за работа, обуката на вработените за безбедна работа се повеќе стануваат составен дел од работата. Организациите кои се занимаваат со производство на алати за работа се повеќе се грижат за безбедниот процес на работа дури и во фазата на изработка на алатки за работа. За да го подобриме процесот на создавање безбедна работна средина, мора да го фокусираме зголеменото внимание на човечкиот фактор како ресурс кој е активен фактор во производниот процес. Како работната сила, извршителите и менаџерите перципираат одредени методи и техники кои создаваат безбедни услови за работа? Токму културата на безбедност при работа треба да помогне во правилното разбирање на работата и потребата од безбедна работна средина. Поврзувањето на улогата и важноста на организациската култура со безбедноста при работа со цел да се создадат безбедни услови за работа е многу интересна тема. Помал број повреди на работа создава добри предиспозиции за зголемување на деловните компетенции на организациите. Помал број на повреди на работа значи намалување на трошоците за повреди на работа, што се рефлектира со зголемување на економичноста и продуктивноста. Уште една, не помалку важна причина, тргнува од хуманите аспекти, дека човечкиот живот е најголемото богатство и дека треба да се заштити. Повеќето истражувачи го поврзуваат терминот безбедносна култура со несреќата во Чернобил, кога дошло до експлозија во нуклеарната централа. Последиците од тој инцидент и до ден денес не се целосно утврдени. Во 1986 година, Меѓународната агенција за атомска енергија ја идентификуваше лошата безбедносна култура во фабриката и целото руско општество како причина за инцидентот. Неколку несреќи после тоа, Пајпер Алфа, Ладброук Гроув, Кингс Крос и последната несреќа во нуклеарна централа во Јапонија, делумно укажуваат на лошата безбедносна култура како причина за инцидентите. Интересот за безбедносната култура се зголемува, но самиот концепт не го дефинира целосно поимот безбедносна култура. Свои ставови дадоа бројни теоретичари кои не го дефинираа целосно концептот на безбедносната култура, а единственото нешто околу кое постои консензус е ставот дека треба да се продолжи со истражувањето. Потребно е да се воспостават теоретски модели и рамки кои јасно и недвосмислено ќе укажат на

поврзаноста помеѓу организациската култура и безбедноста при работа. Постојните истражувања се засноваат на претпоставката дека постои врска помеѓу организациската култура и безбедноста и здравјето при работа, но во многу мал број студии, оваа врска се обидува и успеа да се докаже емпириски. Во отсуство на валидни истражувања, барем во оваа област, според сознанијата на авторот, не е можно да се постигне огромен напредок во докажувањето на влијанието на организациската култура врз системот за безбедност и здравје при работа. Она што е можно и што треба да биде сегашната цел е воспоставување на основна организациска култура и квалитетно образование на вработените кои ќе бидат одговорни за промовирање на важноста на организациската култура во системот за безбедност и здравје при работа. Втората, не помалку важна цел е да се дефинира стратегијата за мотивирање на вработените да го променат начинот на размислување и делување во согласност со промовираните вредности на организациската култура во однос на безбедноста и здравјето при работа. Како што веќе рековме, организациската култура е специфична научна дисциплина чии вредности тешко се менуваат и чии промени бараат значително време и соодветно управување со процесот на промена. Иницијаторите на одредени промени, кога станува збор за ставовите и вредностите на вработените кон полето на безбедност и здравје при работа, не можат да бидат тесно врзани за самата организација. Почитувајќи одреден степен на одговорност и обврска, со цел да се создаде одговорно општество, субјектите одговорни за промените во организациската култура во однос на безбедноста и здравјето при работа се: релевантните државни органи, највисокото раководство и вработените. Според сознанијата на авторот, во Република Северна Македонија не постојат студии кои би се занимавале со прашањето за поврзување на организациската култура и системите за безбедност и здравје при работа. Затоа почнавме да ја дефинираме целната група за истражувањето, каде што ставивме акцент на високоризичните активности и вршители на работни активности. Нашата намера е да се обидеме да дефинираме одредени теоретски модели кои би можеле да послужат како основа за понатамошни истражувања и преку кои јасно и недвосмислено би покажале и докажуваме дека организациската култура влијае на системот за безбедност и здравје.при работа. Преку универзален прашалник, ги тестиравме испитаниците и нивните ставови за однапред дефинираните вредности. Прашалникот содржи пет дела: активноста на организацијата, личните податоци на интервјуираниот вработен, бројот на повреди при работа, односот кон безбедноста при работа, односот кон дефинираните вредности на организациската

култура. Тестираните вредности на организацискатa култура се: визија, кредибилитет, соработка, повратна информација и признание, одговорност, комуникација и ориентација кон акција. Постојните истражувања се засноваат на претпоставката дека постои врска помеѓу организацискатa култура и безбедноста и здравјето при работа, но во многу мал број студии, оваа врска се обидува и успеа да се докаже емпириски. Во отсуство на валидни истражувања, барем во оваа област, според сознанијата на авторот, не е можно да се постигне огромен напредок во докажувањето на влијанието на организацискатa култура врз системот за безбедност и здравје при работа. Она што е можно и што треба да биде сегашната цел е воспоставување на основна организациска култура и квалитетно образование на вработените кои ќе бидат одговорни за промовирање на важноста на организацискатa култура во системот за безбедност и здравје при работа. Втората, не помалку важна цел е да се дефинира стратегијата за мотивирање на вработените да го променат начинот на размислување и делување во согласност со промовираните вредности на организацискатa култура во однос на безбедноста и здравјето при работа. Како што веќе рековме, организацискатa култура е специфична научна дисциплина чии вредности тешко се менуваат и чии промени бараат значително време и соодветно управување со процесот на промена. Иницијаторите на одредени промени, кога станува збор за ставовите и вредностите на вработените кон полето на безбедност и здравје при работа, не можат да бидат тесно врзани за самата организација. Почитувајќи одреден степен на одговорност и обврска, со цел да се создаде одговорно општество, субјектите одговорни за промените во организацискатa култура во однос на безбедноста и здравјето при работа се: релевантните државни органи, највисокото раководство и вработените. Според сознанијата на авторот, во Република Северна Македонија не постојат студии кои би се занимавале со прашањето за поврзување на организацискатa култура и системите за безбедност и здравје при работа. Затоа почнавме да ја дефинираме целната група за истражувањето, каде што ставивме акцент на високоризичните активности и вршители на работни активности. Нашата намера е да се обидеме да дефинираме одредени теоретски модели кои би можеле да послужат како основа за понатамошни истражувања и преку кои јасно и недвосмислено би покажале и докажуваме дека организацискатa култура влијае на системот за безбедност и здравје.при работа. Преку универзален прашалник, ги тестиравме испитаниците и нивните ставови за однапред дефинираните вредности. Прашалникот содржи пет дела: активноста на организацијата, личните податоци на интервјуираниот

вработен, бројот на повреди при работа, односот кон безбедноста при работа, односот кон дефинираните вредности на организациската култура. Тестираните вредности на организациската култура се: визија, кредибилитет, соработка, повратна информација и признание, одговорност, комуникација и ориентација кон акција. Постојните истражувања се засноваат на претпоставката дека постои врска помеѓу организациската култура и безбедноста и здравјето при работа, но во многу мал број студии, оваа врска се обидува и успеа да се докаже емпириски. Во отсуство на валидни истражувања, барем во оваа област, според сознанијата на авторот, не е можно да се постигне огромен напредок во докажувањето на влијанието на организациската култура врз системот за безбедност и здравје при работа. Она што е можно и што треба да биде сегашната цел е воспоставување на основна организациска култура и квалитетно образование на вработените кои ќе бидат одговорни за промовирање на важноста на организациската култура во системот за безбедност и здравје при работа. Втората, не помалку важна цел е да се дефинира стратегијата за мотивирање на вработените да го променат начинот на размислување и делување во согласност со промовираните вредности на организациската култура во однос на безбедноста и здравјето при работа. Како што веќе рековме, организациската култура е специфична научна дисциплина чии вредности тешко се менуваат и чии промени бараат значително време и соодветно управување со процесот на промена. Иницијаторите на одредени промени, кога станува збор за ставовите и вредностите на вработените кон полето на безбедност и здравје при работа, не можат да бидат тесно врзани за самата организација. Почитувајќи одреден степен на одговорност и обврска, со цел да се создаде одговорно општество, субјектите одговорни за промените во организациската култура во однос на безбедноста и здравјето при работа се: релевантните државни органи, највисокото раководство и вработените. Според сознанијата на авторот, во Република Северна Македонија не постојат студии кои би се занимавале со прашањето за поврзување на организациската култура и системите за безбедност и здравје при работа. Затоа почнавме да ја дефинираме целната група за истражувањето, каде што ставивме акцент на високоризичните активности и вршители на работни активности. Нашата намера е да се обидеме да дефинираме одредени теоретски модели кои би можеле да послужат како основа за понатамошни истражувања и преку кои јасно и недвосмислено би покажале и докажуваме дека организациската култура влијае на системот за безбедност и здравје.при работа. Преку универзален прашалник, ги тестиравме испитаниците и нивните ставови за однапред дефинираните

вредности. Прашалникот содржи пет дела: активноста на организацијата, личните податоци на интервјуираниот вработен, бројот на повреди при работа, односот кон безбедноста при работа, односот кон дефинираните вредности на организациската култура. Тестираните вредности на организациската култура се: визија, кредибилитет, соработка, повратна информација и признание, одговорност, комуникација и ориентација кон акција. Она што е можно и што треба да биде сегашната цел е воспоставување на основна организациска култура и квалитетно образование на вработените кои ќе бидат одговорни за промовирање на важноста на организациската култура во системот за безбедност и здравје при работа. Втората, не помалку важна цел е да се дефинира стратегијата за мотивирање на вработените да го променат начинот на размислување и делување во согласност со промовираните вредности на организациската култура во однос на безбедноста и здравјето при работа. Како што веќе рековме, организациската култура е специфична научна дисциплина чии вредности тешко се менуваат и чии промени бараат значително време и соодветно управување со процесот на промена. Иницијаторите на одредени промени, кога станува збор за ставовите и вредностите на вработените кон полето на безбедност и здравје при работа, не можат да бидат тесно врзани за самата организација. Почитувајќи одреден степен на одговорност и обврска, со цел да се создаде одговорно општество, субјектите одговорни за промените во организациската култура во однос на безбедноста и здравјето при работа се: релевантните државни органи, највисокото раководство и вработените. Според сознанијата на авторот, во Република Северна Македонија не постојат студии кои би се занимавале со прашањето за поврзување на организациската култура и системите за безбедност и здравје при работа. Затоа почнавме да ја дефинираме целната група за истражувањето, каде што ставивме акцент на високоризичните активности и вршители на работни активности. Нашата намера е да се обидеме да дефинираме одредени теоретски модели кои би можеле да послужат како основа за понатамошни истражувања и преку кои јасно и недвосмислено би покажале и докажуваме дека организациската култура влијае на системот за безбедност и здравје.при работа. Преку универзален прашалник, ги тестиравме испитаниците и нивните ставови за однапред дефинираните вредности. Прашалникот содржи пет дела: активноста на организацијата, личните податоци на интервјуираниот вработен, бројот на повреди при работа, односот кон безбедноста при работа, односот кон дефинираните вредности на организациската култура. Тестираните вредности на организациската култура се: визија, кредибилитет,

соработка, повратна информација и признание, одговорност, комуникација и ориентација кон акција. Она што е можно и што треба да биде сегашната цел е воспоставување на основна организациска култура и квалитетно образование на вработените кои ќе бидат одговорни за промовирање на важноста на организацискатa култура во системот за безбедност и здравје при работа. Втората, не помалку важна цел е да се дефинира стратегијата за мотивирање на вработените да го променат начинот на размислување и делување во согласност со промовираните вредности на организацискатa култура во однос на безбедноста и здравјето при работа. Како што веќе рековме, организацискатa култура е специфична научна дисциплина чии вредности тешко се менуваат и чии промени бараат значително време и соодветно управување со процесот на промена. Иницијаторите на одредени промени, кога станува збор за ставовите и вредностите на вработените кон полето на безбедност и здравје при работа, не можат да бидат тесно врзани за самата организација. Почитувајќи одреден степен на одговорност и обврска, со цел да се создаде одговорно општество, субјектите одговорни за промените во организацискатa култура во однос на безбедноста и здравјето при работа се: релевантните државни органи, највисокото раководство и вработените. Според сознанијата на авторот, во Република Северна Македонија не постојат студии кои би се занимавале со прашањето за поврзување на организацискатa култура и системите за безбедност и здравје при работа. Затоа почнавме да ја дефинираме целната група за истражувањето, каде што ставивме акцент на високоризичните активности и вршители на работни активности. Нашата намера е да се обидеме да дефинираме одредени теоретски модели кои би можеле да послужат како основа за понатамошни истражувања и преку кои јасно и недвосмислено би покажале и докажуваме дека организацискатa култура влијае на системот за безбедност и здравје.при работа. Преку универзален прашалник, ги тестиравме испитаниците и нивните ставови за однапред дефинираните вредности. Прашалникот содржи пет дела: активноста на организацијата, личните податоци на интервјуираниот вработен, бројот на повреди при работа, односот кон безбедноста при работа, односот кон дефинираните вредности на организацискатa култура. Тестираните вредности на организацискатa култура се: визија, кредибилитет, соработка, повратна информација и признание, одговорност, комуникација и ориентација кон акција. со цел да се создаде одговорно општество, субјекти одговорни за промените во организацискатa култура во однос на безбедноста и здравјето при работа се: соодветни државни органи, највисокото раководство и вработените. Според

сознанијата на авторот, во Република Северна Македонија не постојат студии кои би се занимавале со прашањето за поврзување на организациската култура и системите за безбедност и здравје при работа. Затоа почнавме да ја дефинираме целната група за истражувањето, каде што ставивме акцент на високоризичните активности и вршители на работни активности. Нашата намера е да се обидеме да дефинираме одредени теоретски модели кои би можеле да послужат како основа за понатамошни истражувања и преку кои јасно и недвосмислено би покажале и докажуваме дека организациската култура влијае на системот за безбедност и здравје.при работа. Преку универзален прашалник, ги тестиравме испитаниците и нивните ставови за однапред дефинираните вредности. Прашалникот содржи пет дела: активноста на организацијата, личните податоци на интервјуираниот вработен, бројот на повреди при работа, односот кон безбедноста при работа, односот кон дефинираните вредности на организациската култура. Тестираните вредности на организациската култура се: визија, кредибилитет, соработка, повратна информација и признание, одговорност, комуникација и ориентација кон акција. со цел да се создаде одговорно општество, субјекти одговорни за промените во организациската култура во однос на безбедноста и здравјето при работа се: соодветни државни органи, највисокото раководство и вработените. Според сознанијата на авторот, во Република Северна Македонија не постојат студии кои би се занимавале со прашањето за поврзување на организациската култура и системите за безбедност и здравје при работа. Затоа почнавме да ја дефинираме целната група за истражувањето, каде што ставивме акцент на високоризичните активности и вршители на работни активности. Нашата намера е да се обидеме да дефинираме одредени теоретски модели кои би можеле да послужат како основа за понатамошни истражувања и преку кои јасно и недвосмислено би покажале и докажуваме дека организациската култура влијае на системот за безбедност и здравје.при работа. Преку универзален прашалник, ги тестиравме испитаниците и нивните ставови за однапред дефинираните вредности. Прашалникот содржи пет дела: активноста на организацијата, личните податоци на интервјуираниот вработен, бројот на повреди при работа, односот кон безбедноста при работа, односот кон дефинираните вредности на организациската култура. Тестираните вредности на организациската култура се: визија, кредибилитет, соработка, повратна информација и признание, одговорност, комуникација и ориентација кон акција.

2.1 Поим и дефиниција на организациска култура

Секое историско општество се заснова на одредени културни наследства како и наследства кои произлегуваат во текот на развојот на самото општество. Уште во 431 година, во античка Грција, Криста Периклос ги уверувала Атињаните дека треба да ја почитуваат таквата вредност како човечкото достоинство. Дури и во тие антички времиња, тој сфатил дека победата или поразот во војна може да зависат од овие вредности (Вајхрих, Кунц, 1994:333). Културата е релативно стар концепт и како таков првпат се појави во антропологијата. Во 1871 година, антропологот Б. Тејлор го вовел концептот на културата како „сложена целина која вклучува знаење, верувања, уметност, морал, закони, обичаи и какви било други способности и навики стекнати од поединецот во едно општество“. Од тогаш до денес, антрополозите ја истражуваат културата на одредени заедници како целина на нивните материјални и нематеријални производи. Разбирањето на однесувањето на вработените во една организација бара откривање на нивните вредности, верувања, обичаи, ритуали или симболи. Јасно е дека не можеме да зборуваме за овие вредности како непроменливи категории кои траат подолг временски период во иста форма. По долгогодишно проучување на културата, одреден број на истражувачи ги доживуваат овие ентитети и луѓето кои работат во нив како еден вид племе. За да утврдиме зошто поединците во организација или племе се однесуваат на одреден начин, мора да ги знаеме нивните верувања, ритуали, ставови, вредности итн. Дури откако ќе се запознаеме со нивните основни ставови за одредени вредности, можеме да направиме одредени планови кои треба да одговараат на ставовите на тоа цело (племе) со целите на организацијата кои треба да се постигнат во одреден временски период. Човекот е општествено битие и во секој од нас постои желба за припадност, поврзаност и доверба, како на индивидуален така и на групно ниво. Доближувањето на индивидуалните сфаќања до колективните вредности е процес кој бара одредено време и затоа тој процес мора активно да се управува. Во денешно време кога зборуваме за субјекти, мислиме на организации во кои нивните членови се трудат да ги постигнат прокламираните цели во одреден временски период. Кога работодавачот прави интервју со потенцијален кандидат за работа, тој, меѓу другото, проверува дали кандидатот е културно погоден за неговата организација. Културата е работната средина во која создаваме и има голема моќ во обликувањето на акциите, работните односи, степенот на задоволство итн. Можеме да кажеме дека културата е објективно-субјективен феномен. Субјективен е затоа што

човекот го чува, го создава, го менува, а објективен е затоа што го претставува општеството, т.е. се јавува како резултат на растот и развојот на човековата цивилизација. При развојот на организациите секогаш се поставува прашањето како да се создаде идеална организација преку која на најлесен начин ќе се создадат предуслови за зголемување на ефикасноста и продуктивноста на целиот систем. Генерално, секој работен процес се состои од материјални и нематеријални компоненти. Материјалните компоненти се средства за работа и предмети за работа, додека нематеријалните компоненти се човечкото знаење и начинот на нивното пренесување. Можеме да кажеме дека културата е важен медиум за пренесување на одредени знаења, но во исто време е и медиум кој многу тешко се менува. Токму затоа истражувањата ставаат сè поголем акцент на културата, која треба да помогне во постигнувањето на дефинираните цели на секоја организација. Забележано е дека продуктивноста на трудот е највисока во земјите со вековна култура. Економскиот успех на јапонската економија често се објаснува со отвореноста на јапонската култура кон другите култури, а во исто време ги почитува сопствените традиции. Многумина веруваат дека, на пример, Јапонската компанија Sony постигна голем раст на странските пазари токму поради почитта што ја покажуваше кон другите култури и обичаи (Жугај, Цингула, 1992:207). Истражувањата кои ќе ги подобрат и зголемат деловните компетенции на организациите главно беа фокусирани на стратегијата, структурата, технологијата, големината на организациите итн. Меѓутоа, кога од овие ресурси се извлекува максимумот, во услови на ограничени ресурси, за зголемување на деловните компетенции на организацијата, се повеќе истражувања се занимаваат со различни теории за организацијата, организациската култура и нејзиното влијание врз успехот на одредена организација. Во нашиот секојдневен живот постојат бројни организации кои имаат различни цели и активности и кои ги прават различни од другите организации. За успех во функционирањето на една организација од големо значење е организациското однесување. Целта на истражувањето на организациското однесување е да се утврди влијанието на поединци или одредени групи врз однесувањето на целата организација. Зошто е тоа важно? Токму овие информации претставуваат патоказ за зголемување на економичноста и продуктивноста, но и за степенот на задоволство на вработените од начинот на кој функционира самата организација. Самиот збор организација значи свесно организирање на луѓето со цел исполнување на целите на основањето на организацијата со расположливите средства, материјални и нематеријални. Организациското однесување има за цел да создаде

одредено знаење за раководството на организацијата за тоа зошто луѓето во одредена ситуација се однесуваат на одреден начин и што треба да се направи за да се промени таквото однесување и да се усогласи со деловните цели на организацијата. Секоја организација има свој културен модел кој го обликува однесувањето на сите членови на таа организација. Без разбирање на тој модел, нема активно управување со организацијата или нејзините членови, а нема точна проекција на деловните приходи во одреден временски период. Важно е да се спомене дека и специфичен културен модел мора да се прилагоди на средината во која постои организацијата. Површната анализа на однесувањето на менаџерите и вработените во различни земји може да утврди дека нема значителни разлики во нивното секојдневно однесување. Сепак, внимателна анализа ќе идентификува мали разлики кои имаат значителни ефекти врз перформансите на секоја организација. Набљудувањето на овие разлики ни овозможува подобро да го предвидиме идното однесување во различни национални култури. Културата се рефлектира во следните карактеристики (Luthans, Thompson, 1990): - тоа е однесување кое ги претставува вообичаените норми во вашата околина; - не е ниту добро ниту лошо, може да помогне, но и да го попречи деловниот успех; - културата се учи или преку стимулирачки или репресивен модел на учење; - кога одредено однесување е наградено, тоа станува модел на однесување и тие постепено стануваат дел од културата. Во услови на интензивен раст на јапонската економија, нивниот пристап кон организацијата и управувањето со таа организација, организациите во остатокот од светот сè повеќе почнуваат да го набљудуваат начинот на функционирање на организациите, свесни дека разбирањето на организацијата станува суштински предуслов за зголемување на профитабилноста. на самата организација. Во напорите на теоретичарите и практичарите да ги утврдат елементите кои овозможиле интензивен раст на јапонската економија во тој временски период, идентификувани се две групи фактори. Првата група фактори се однесува на бескомпромисен став кога станува збор за квалитетот на производот, а втората група фактори претставува специфичен однос помеѓу менаџерите и вработените. Неуспехот да се разбере моменталната состојба, начинот на размислување, многу често доведува до тешки последици кои се манифестираат во губење на голем број финансиски средства како и позитивна енергија како еден од основните двигатели на сите иновативни и креативни процеси во една организација. Затоа се повеќе луѓе почнуваат да зборуваат за поврзаноста на културата на одредена група и организација. Сè појасно е дека без усогласување на културата на одредена група и активностите што треба да се

одвиваат во една организација, нема долгорочна економска стабилност и профитабилност на организациите. Организациската култура го претставува интелектуалниот капитал на секоја организација, додека нејзиниот материјален аспект се манифестира преку разликата помеѓу пазарната и сметководствената вредност на организацијата. Концептот на организациска култура не беше целосно непознат во областа на организациската теорија. Организациската култура започна да се дискутира во 30-тите години на 20 век, по експериментите на Хоторн (Иванова, Приходко, 2008). Експертите од Мајо и Харвард тврдеа дека биполарната структура на индустриската организација треба да се замени со класичниот монополарен модел на организација. Во монополарните организации доминира строга хиерархија на пропишани статуси и улоги. Според нивното мислење, колку повеќе системот ја задушува личноста, толку е поедноставен и попредвидлив, а со тоа и многу полесен за управување. Со појавата на школата за меѓучовечки односи, значително се менува начинот на разбирање и разбирање на вршителот на одредена работа. Организациската култура како научна дисциплина на организациската теорија се појави пред околу 30 години, кога беше воведена како предмет на Харвард во 1981 година. Проблемот е што долго време не беше јасно претставено и проучувано како посебна научна дисциплина. Во последните две децении, во истражувањето на теоријата на организацијата, сè поголем број истражувачи почнаа да ја истражуваат појавата на организациската култура (на пр. Robbins, Judge, 2001; Schein, 1992; Handy, 1979; Morgan, 1997). Акцентот е ставен на проучувањето на организациската култура со квалитетот на работењето на успешните и други организации. Организациската култура може да се гледа во поширока и потесна смисла. Организациската култура во потесна смисла се истражува како култура на едно претпријатие, додека во поширока смисла се истражува како култура на организација која е создадена и се заснова на човечки карактеристики, верувања и вредности. Природното место на организациската култура е во областа на менаџмент-организација и ги проучува социјалните и психолошките аспекти на една организација. Настанот кој несомнено го привлече вниманието на феноменот на организациската култура е несомнено успехот на јапонските компании на светскиот пазар. Заеднички карактеристики на јапонските компании се ориентација кон квалитет и специфичен однос менаџер-извршен. Покрај овие карактеристики, на кои секоја организација има поголемо или помало влијание, многу е важно влијанието на средината во која се наоѓа секоја организација. Секоја средина формира одреден систем на вредности специфични за одреден регион или

нација. Влијанието на националните култури е многу значајно кога се споредуваат организации од различни делови на светот. Колку е важно да се погледне аспектот на националната култура најдобро покажува следната табела, која го прикажува односот помеѓу јапонската и американската национална култура.

Табела 1. Американска и јапонска култура

Базни карактеристики	**Јапонски компании**	**Американски компании**
Вработување	Доживотно, ретки откази	Краткотрајно, вообичаени откази
Оценување и промоција на вработените	Споро, со години не добиваат поголеми унапредувања	Брзо, поединци или напредуваат или напуштаат
Кариера	Неспецијализирана	Специјализирана
Одлучување	Колективно	Индивидуално
Контрола	Неформална, заснована на доверба	Строго формална
Одговорност	Заедничка	Поединечна
Грижа за вработените	Грижа за вработените на работа и после тоа (потојана грижа)	Грижа за вработените искучиво на работа
Однос спрема вработените	Вработувањето се поистоветува со компанијата	Вработувањето ретко се поистоветува со компанијата

Извор: *Економски факултет Белград, on-line презентација*

Организациската култура не може прецизно да се дефинира бидејќи тоа е нешто што не може да се види, туку само да се погоди. Токму поради оваа причина заслужува посебен пристап во своето истражување. Постојат бројни дефиниции за организациска култура. Организациската култура се гледа од еден како доминантен модел и споделено верување или вредности на вработените. Некој го доживува како колективен ум на компанијата, додека за некого организациската култура го претставува општественото лепило на организацијата (Цвијановиќ, 2004). Според некои, организациската култура претставува збир на идеи и концепти, обичаи, традиции и

навики за дејствување во посебна макрокултура (Harris, Morgan, 1981:103-104). Шајн смета дека „организациската култура е збир на основни претпоставки и приказни кои се заеднички за сите членови на организацијата и кои се основниот начин на перцепција на себеси и на својата околина“ (Кавчич, 1992:78). Културата на една организација се состои од нејзините членови, нивните обичаи, облици на однесување и нивниот однос кон работата и самата организација (Bennett, 1994:101). Организациската култура е израз на уредност и хармонија во функционирањето на една општествена организација, систем на значења, вредности, обележја кои овозможуваат да се организира активност за реализација на мисијата и целите на организацијата (Иванова, Приходко, 2008:310). Секоја од споменатите размислувања главно ги набљудува истите содржини во рамките на одредена организација. Една од поприфатените дефиниции е дефиницијата која ја дефинира организациската култура како: систем на претпоставки, верувања, вредности и норми на однесување кои членовите на една организација ги развиле и усвоиле преку заедничко искуство, кои се манифестираат преку симболи и кои насочуваат нивното размислување и однесување (Јаниќијевиќ, 1996). Така, сè што ги поврзува вработените во една компанија и им дава чувство на припадност. Гледајќи ја горенаведената дефиниција за организациска култура, можеме да ги видиме основните елементи на секоја организациска култура, имено: претпоставки за одредени концепти и нешта што ја сочинуваат организацијата, верувања во истата, вредности што ги имаат за сите членови. на организацијата. Исто така, ја набљудуваме категоријата норми на однесување кои укажуваат дека во одредена организација постојат познати правила за тоа како секој поединец треба да се однесува во одредена ситуација. Како се манифестираат горенаведените елементи на секоја организација? Најчесто преку различни симболи кои претставуваат водич за секој член на организацијата за начинот на размислување и делување кој е вообичаен во организацијата во која работи. Симболите визуелно им покажуваат на сите нови вработени каков е системот на вредности на организацијата во која се приклучиле и како тие треба да се однесуваат и почитуваат. Од горенаведеното произлегува дека организациската култура во голема мера влијае на начинот на однесување на сите поединци од одредена група и дека свесно или несвесно во голема мера влијае на секојдневното однесување или активности на луѓето во една организација. Според Армстронг (Жугај, Цингула, 1992:209), постојат три важни елементи на организациската култура: организациските вредности, организациска клима и менаџерски стил на управување со

организацијата. Основните организациски вредности вклучуваат меѓусебна доверба и почит на сите членови на една организација, задоволство на вработените и подизведувачите, финансиска стабилност итн. Општо земено, организациските вредности укажуваат на стратешка цел што една организација сака да ја постигне. Организациската клима покажува како вработените во една организација го набљудуваат и разбираат нејзиното функционирање. Добрата организациска клима „произведува“ задоволен вработен, а задоволен вработен генерира нови идеи и преку зголемена мотивација и посветеност кон остварување на целите на организацијата ги зголемува деловните компетенции на самата организација. Менаџерските стилови се многубројни и се движат од автократски до демократски. Без разлика кој стил е присутен во една организација, тој во голема мера влијае на формирањето на одредени ставови и вредности кои го одредуваат однесувањето на вработените во една организација. Јасно е дека организациската култура настанува како резултат на социјалната интеракција на вработените во една организација, како и интеракцијата со средината во која организацијата ја врши својата деловна активност. Создавањето на какви било ставови, вредности, верувања или норми на однесување е невозможно без согласност на сите или на големо мнозинство од сите членови на една организација. Процесот на создавање заеднички ставови не е активност што може да се заврши за краток временски период. Создавањето заеднички ставови е долгорочен, процес на учење, кој доаѓа до заеднички ставови преку анализа на позитивните и негативните ефекти на различните норми на однесување во секојдневните деловни активности во подолг временски период. Некои од основните карактеристики на организациската култура се: - таа е стекната (нема историско потекло и до неа се доаѓа исклучиво преку социјалната интеракција на вработените); - таа е делива (не е карактеристика само на лидерите или вработените, туку и на двете); - се пренесува од колено на колено (свесно или несвесно); - флексибилност (еднаш воспоставената организациска култура не е непроменлива категорија, туку се прилагодува на промените во опкружувањето, при што тоа не е прашање на избор, туку на неопходност). Суштинска карактеристика на секоја организациска култура е тоа што таа се создава постепено и останува „на сила“ многу долго, дури и откако нејзините креатори одамна ја напуштиле организацијата. Организациската култура претставува еден од современите менаџерски концепти, обично прилично тешко да се измери, но многу видлив при влез во која било организација, без разлика на нејзината големина. Организациската култура има бројни функции во зависност од тоа како

поединечните теоретичари ги разбираат. Според Smiricich (1983:339-358), организациската култура има четири основни функции: - давање на членовите на организацијата чувство на идентитет или припадност на организацијата во која работат; - постигнување на најголема можна лојалност кон компанијата од страна на вработените; - создавање стабилност во организацијата; - структурирање на вработените, со што ќе им се даде до знаење во каква средина се наоѓаат. Според Робинс (1996: 256) организациската култура врши голем број на функции во организацијата. Некои од нив се: определување граници, пренесување на визијата на организацијата, давање значење на општите цели наспроти индивидуалните интереси итн. Општо земено, некои од основните функции на организациската култура се: истакнување на неопходноста од зголемување на креативноста и иновативноста; спој на индивидуи со колективните интереси и вредности, инсистирање на „ние менаџментот“ наспроти „јас менаџментот“, мотивација за креирање имиџ на организацијата и надворешно и внатрешно, мотивација за проактивен однос кон сите деловни процеси во организацијата, филтрирање на ставови на животната средина против ставовите организации. Врз основа на горенаведеното, можеме да заклучиме дека препознавањето на организациската култура преку утврдување на нејзините карактеристики е еден од суштинските предуслови за јасно дефинирање на моменталната позиција на организацијата. Јасно дефинирање на моменталната позиција е основен предуслов за преземање какви било корективни активности насочени кон подобрување на работењето на организацијата. Бројни менаџмент истражувачи откриј дека успешните компании имаат силна организациска култура со јасно дефинирани ставови, вредности и верувања. Сепак, силната организациска култура може да има и свои негативни страни. Лошо дефинираните вредности, сфаќања и верувања, отсуството на јасна слика за квалитетот на дефинираните вредности, можат да создадат предуслови за создавање големи загуби. Причина за потенцијалните загуби може да биде недостатокот на желба, но и недостатокот на стручност на менаџерите за создавање соодветна организациска култура и нејзино активно управување. Секоја промена е тешка. Доколку вработениот има погрешна претстава за квалитетот на ставот или вредноста, а менаџерите го немаат потребното знаење и трпение правилно да ги претстават придобивките од промената на начинот на размислување за одреден став или вредност, економските загуби се неизбежни. Мотивацијата игра значајна улога во процесот на конвергенција на индивидуалните и заедничките интереси. Мотивацијата на вработените може да се

подобри преку примена на репресивни и афирмативни мерки. Репресивните мерки имаат побрзи и поефективни ефекти, но од друга страна се краткотрајни. Афирмативните мерки се секогаш подобри затоа што на долг рок градат стабилни основи во главите на вработените зошто е неопходно да се прифатат одредени вредности кои го одредуваат начинот на кој тие се однесуваат во нивната секојдневна работа. Важно е да се нагласи дека мотивацијата на сите членови на една организација е суштинска, без разлика дали се извршители или менаџери. Менаџерите имаат значително поголема одговорност бидејќи се обврзани да наметнат одреден систем на вредности и однесување, чии резултати се манифестираат преку позитивен деловен резултат. Извршителите треба да дадат активен придонес во тој процес со својата креативност и иновативност. Секоја организација има своја култура или збир на вредности кои го карактеризираат нејзиното однесување во секојдневниот бизнис. Организациската култура тешко може да биде свесно креирана и претставена како готово решение.

2.2 Процес на создавање организациска култура

Организациската култура се создава како процес во кој се создава заедничко искуство на сите членови на една организација при решавање на секојдневните проблеми. Гледајќи ја достапната литература, можеме да заклучиме дека повеќето истражувачи го делат процесот на создавање организациска култура во следните фази: раѓање и ран развој, средна возраст и зрелост (Купер, 1995). Првата фаза најчесто се поврзува со основачот како доминантна личност која носи одредени сфаќања и вредности во организацијата. Оваа фаза обично се поврзува со разбирањето дека резултатите се единственото мерило за успех и дека не се избираат средства за постигнување на декларираните цели. Сите вработени обично во оваа фаза инсистираат на формирање цврста култура, со јасни правила, норми на однесување и вредности кои се препознатливи за таа организација. Во оваа фаза, организациите обично имаат помал број вработени, така што е релативно лесно да се дефинира единствен систем на вредности кој ќе ги води сите вработени. Втората фаза се карактеризира со раст на организацијата, а со тоа и појава на одредени субкултури, бидејќи поголем број вработени значи поголем опсег на индивидуални вредности и интереси кои новите вработени ги носат во организацијата. Втората фаза доведе до сериозни проблеми во не мал број случаи. Првично создадената култура ја губи својата

првобитна форма и почнува да се менува под ненадејно влијание на се поизразените субкултури, кои најчесто се резултат на поголем број вработени. Тоа може да доведе до губење на основниот вредносен систем и создавање на организациска криза на идентитетот. Главна карактеристика на втората фаза е поголем број вработени, наметнување на потребата од поделба на работата, што постепено доведува до создавање на одредени сектори. Секој оддел си формира свои цели и постепено се создава чувство на отуѓеност од останатиот дел од компанијата. Се помалку има комуникација меѓу одделенијата, се повеќе се инсистира на индивидуални придонеси и евалуација на поединечни работници. Во оваа фаза, менаџерите имаат значајна улога во процесот на создавање на доминантна култура која ќе води најголем број вработени. Создавањето одредени субкултури е пожелно, но основните вредности не смеат да бидат отфрлени, особено не на краток рок. Фазата на зрелост се карактеризира со создавање на доминантна култура која повеќето вработени ја прифатиле и не сакаат да ја променат. Во оваа фаза нема криза на идентитетот на организацијата и се инсистира на зачувување на стариот вредносен систем како одбранбен систем на организацијата. Оваа фаза може да биде проблематична бидејќи се карактеризира со затворање на организацијата за нови идеи и бегање од потребата за адаптација и промени во средината, што може да создаде негативни ефекти врз самата организација.

Врвниот менаџмент на организацијата има голема одговорност да го стимулира развојот на идеи и креативноста на своите вработени и да генерира позитивна сила на нова енергија, промени од околината, во создавање на нови вредности. Начинот на пренесување нови вредности на другите вработени често е камен на сопнување што создава одреден антагонизам кон креаторот на идејата или кон начинот на презентирање на неопходноста од одредени промени. На ова прашање треба да се посвети значително внимание, бидејќи начинот на прифаќање на потребата од одредени промени зависи од тоа колку време ќе биде потребно да се потроши за некои нови вредности да станат знак за препознавање на сите вработени. Не постојат универзални техники и секоја организација е приказна за себе. Затоа врвниот менаџмент на секоја организација треба да изгради свои методи за да укаже на неопходноста од промена на одреден систем на вредности. Менаџментот мора да биде свесен дека нема брзи решенија и дека за промена на одредени ставови и навики е потребно време. Покрај времето, на кое не може во голема мера да се влијае, тоа е можно и мора да влијае на активното управување со процесот на прифаќање на новите

вредности, бидејќи од клучно значење е менаџментот да знае што сака во наредниот период. Иако одредена група на истражувачи има идентичен став за развојот на организациската култура низ три фази, нивните мислења сепак делумно се разликуваат. Шејн смета дека во секоја фаза има потреба од промени во организациската култура, при што организациската култура се потпира на одговорноста и иницијативата на лидерот. Мајерсон и Мартин веруваат дека постоењето на една идеална организациска култура во една организација е премногу идеално и дека во секоја организација има неколку култури кои имаат заеднички карактеристики. Практично се залага за една основна култура со изразени субкултури кои се поврзани со поединечни функции во организацијата (на пр. одреден систем на вредности во комерцијалната услуга не мора да ги има сите карактеристики како во службата за финансии). Организациската култура се јавува како интегрален дел од процесите во кои се создаваат заеднички вредности, верувања, норми и симболи додека истовремено се имплементираат во свеста на сите или повеќето вработени. Кај истражувачите на организациската култура преовладува когнитивниот пристап обликуван од Шајн, според кој организациската култура се јавува во процесот на групно (колективно) решавање на проблемите со кои се соочуваат членовите на група или организација (Јаниќијевиќ, 1997). Во процесот на создавање организациска култура, секоја организација треба да реши две групи на проблеми. Првата се однесува на способноста на компанијата да ги приспособи новите ставови и вредности на надворешното опкружување, а втората се однесува на способноста за внатрешно прифаќање дефинирани ставови и вредности. Проблемот на надворешната адаптација поаѓа од потребата да се дефинира местото и улогата на одредена организација во одредена средина. Околината на една организација е извор на неисцрпни можности, но и неисцрпни ограничувања. Една организација во создавањето на одредени ставови и вредности не може целосно да го исклучи влијанието на околината. Тргнувајќи од фактот дека создавањето на организациска култура е процес кој бара време но и свесно управување со тој процес, јасно е дека во оваа насока мора активно да се влијае и да се разгледа влијанието на опкружувањето на организацијата врз сите внатрешни процеси во организацијата. . Опкружувањето на организацијата влијае на создавање предуслови за внатрешно усогласување и прифаќање на прокламираните вредности во една организација. Не помалку важна е и внатрешната координација околу прокламираните вредности. Проблемот со внатрешното усогласување има свои технички и социјални аспекти. Техничкиот аспект се однесува на неопходноста од изнаоѓање соодветна

работна технологија која ќе ги создаде потребните предуслови за раст на организацијата, додека социјалниот аспект се однесува на социјалната интеграција на организацијата, при што интересите на организацијата и поединците мора да се усогласат во на тој начин што поединците не ја губат својата независност и слобода на мислата и изразувањето. Создавањето единствен став околу одредени вредности во организацијата придонесува за јасна определба и усогласување на сите членови на една организација. Усогласувањето на вредностите и ставовите во една организација е патот кој води до создавање на поволна деловна клима, која на крајот ја зголемува ефикасноста и продуктивноста на самата организација. Како и секоја друга постапка, процесот на создавање и промена на организациската култура се спроведува преку преземање на одредени активности. Создавањето единствен став околу одредени вредности во организацијата придонесува за јасна определба и усогласување на сите членови на една организација. Усогласувањето на вредностите и ставовите во една организација е патот кој води до создавање на поволна деловна клима, која на крајот ја зголемува ефикасноста и продуктивноста на самата организација. Како и секоја друга постапка, процесот на создавање и промена на организациската култура се спроведува преку преземање на одредени активности. Како последица на овие активности, често се случуваат грешки. Сепак, грешките се составен дел на сите деловни активности и даваат одлични информации за нивните ефекти, што е основа за преземање одредени корективни активности. Постојаното разгледување на одредени настани од минатото кога била загрозена егзистенцијата на организацијата и кога била успешно надмината проблематична ситуација поради примена на одреден систем на вредности е многу добар начин да се прифатат оние вредности кои произлегле како резултат на добра практика и треба да се поддржи нивната имплементација во секојдневните активности во организацијата. Појавата на организациска култура може да се набљудува од гледна точка на организација која штотуку се појавува и од гледна точка на организација која веќе постои. Во првиот случај, основачите и менаџментот немаат на располагање ниту една историска информација која би можела да послужи како водич во која насока да се размислува и кои се клучните вредности кои треба да станат знак за препознавање на нивната млада организација. Сепак, добриот менаџмент може да ја искористи постоечката ситуација на таков начин што веднаш ќе ги дефинира правилата на однесување и ќе ги дефинира клучните вредности кои им се презентираат на сите нови вработени како основна основа околу која организациската култура на таа компанија се формира. Клучните вредности не треба да се одредуваат од самите менаџери. Преку

интерактивна врска со вработените, која е релативно лесна поради малиот број на вработени, со гледање повратни информации за тоа што мислат за одредени вредности, вработените добиваат до знаење дека нивното мислење е важно и дека нивната улога во процесот на создавање одредени вредности се значајни. Тоа веднаш создава чувство на припадност кон организацијата и на овој начин сите клучни вредности полесно се прифаќаат од мнозинството вработени. Чувството на припадност кон организацијата отвора перспективи за вработените во смисла дека ја зголемува нивната креативност и подготвеност да станат активен учесник во процесот на изнаоѓање на оптимални вредности што ќе доведат до зголемување на деловните компетенции на самата организација. Процесот на внатрешно усогласување на прокламираните вредности во новите организации е релативно едноставен бидејќи вообичаено има помал број вработени во организацијата. Од друга страна, кај организациите кои веќе постојат на пазарот се среќаваме со проблемот на наследените навики. Наследените навики можат да бидат добри или лоши, но во секој случај, мора да се тргне од фактот дека во една организација постои одреден систем на вредности и дека тој претставува појдовна точка за идентификување на моменталната состојба и утврдување на неопходноста, т.е. потребата од корекција на одреден вредносен систем. Промената на постоечкиот систем на вредности бара јасен и недвосмислен доказ за неопходноста од одредени промени. Прилагодувањето на некои нови вредности често може да биде долгорочен процес бидејќи на луѓето им е тешко да ги променат своите воспоставени навики. Затоа е важно да се создаде афирмативна атмосфера преку која вработените ќе имаат можност јавно да разговараат за предложените промени на постоечкиот систем на вредности. На овој начин веројатно ќе се отворат поширoки перспективи за поинаков поглед на одредено прашање. Во процесот на промена на организациската култура, улогата на менаџментот е огромна. Имајќи предвид дека секој човек е општествено суштество, со свои сфаќања и вредности, не е неопходно да се препознаваат за секој вработен. Дури потоа може да се дефинираат правци на дејствување и методи кои ќе им покажат на вработените кои се практичните придобивки во случај на промена на одредени вредности и нивното однесување. Меѓусебната интеракција на активностите кои водат кон адаптација на околината од една страна и промената на внатрешно-надворешните вредности во организацијата од друга страна, доведуваат до позитивни и негативни решенија. Обврска на менаџментот е постојано да „форсира“ позитивни решенија и со одредено време овие решенија да станат правила на однесување за кои не се дискутира, кои се

земаат здраво за готово. Ова е единствениот начин да се создадат претпоставки дека вработените, по одреден временски период, несвесно постапуваат на одреден начин. Интензивната контрола на промените во однесувањето на вработените, во време на голема конкуренција на локални и меѓународни пазари, неминовно ја ослабува позицијата на организацијата. Зошто? Главна причина се големите трошоци кои се јавуваат поради потребата од контрола на вработените при примената на дефинираните вредности. Доколку вработените не разбираат зошто одредени работи мора да се прават на одреден начин, при извршувањето на секојдневните активности, тие постојано ќе го преиспитуваат начинот на постапување во одредени ситуации, што е губење време што автоматски се рефлектира во намалувањето. на работната ефикасност. Секој поединец има одредена слика за својата околина. Начинот на кој се однесуваме е воден од претпоставките и верувањата кои ги поседуваме, а кои настанале во подолг временски период, под директно или индиректно влијание на околината. Работата во организација не е само индивидуална работа на извршување на одредени активности, туку и приспособување кон сите други поединци во организацијата и стремеж да се создадат заеднички претпоставки, вредности и верувања, чија примена создава подобри предиспозиции за развој и подобрување на самата организација. Комплексноста на „индивидуалната работа“ е особено зголемена поради потребата да се земат предвид не само вредностите во самата организација, туку и определувањето според вредностите што се присутни во опкружувањето на секоја организација. Негативните решенија ја насочуваат активноста на организацијата кон промена на одредени процедури или вредности, што ќе доведе до зголемување на деловните компетенции на организацијата на пазарот. За да се изгради организациска култура, потребни се менаџерско искуство и знаење. Стекнувањето колективно искуство е клучно за спроведување на вредностите и ставовите на една организација. Од клучно значење е вработените, набљудувајќи одредени проблеми со кои организацијата или тие се соочуваат подолг временски период, да можат да направат јасна врска со позитивните ефекти од нивната работа поради усвоените нови правила на однесување, вредности или некои други ставови. Секојдневните активности често доведуваат до монотонија во извршувањето на работата. Како резултат на монотонијата, вработените често не се целосно свесни за својата околина. Во моментот кога ќе се случи инцидент, ситуацијата веднаш се менува. Инцидентот може да го загрози животот на една или повеќе поединци или да го загрози функционирањето на самата организација. Во тој момент, вработените стануваат свесни за важноста на

вредностите и правилата на однесување во една организација, без разлика дали се работи за животот на вработениот или за сигурноста на работата што ја извршуваат. Начинот на кој организацијата постапува во таква ситуација јасно ќе го покаже патот за следните ситуации кои секако ќе се случат, во поголема или помала мера. Со тоа се создава јасна слика за секој поединец за сите потенцијални последици од дејствување или непостапување при извршување на секојдневните работни активности.

2.3 Извори на организациска култура

Кога станува збор за изворите на организациската култура, постојат различни теории. Мнозинството истражувачи се на мислење дека организациската култура има три основни извори: - национална култура во која организацијата ги врши своите активности; - видови на бизнис, односно стопанска гранка во која организацијата ја врши својата деловна дејност; - личноста на основачот или доминантниот лидер. Националната култура има силно влијание врз организациската култура на сите организации кои работат во рамките на национален простор. Влијанието на националната култура врз организациската култура се постигнува преку вработените. Јасно е дека кога вработените се приклучуваат на организација, тие не доаѓаат со истата „измиена свест“ туку и носат некои ставови, претпоставки, систем на вредности и морални принципи кои се резултат на постоечката национална култура во нивната животната средина. Ставовите и вредностите што поединците ги носат во организацијата се создаваат во подолг временски период и се создаваат како резултат на влијанието на националната култура од раното детство, преку семејството, училиштето и општеството. Значењето на националната култура станува се поголемо и поизразено во втората половина на 20 век. Интернационализацијата на деловните активности наметнува зголемена потреба за поинтензивно истражување и изнаоѓање практични решенија во се повеќе мултикултурни организации и заедници. Овој проблем можеме да го набљудуваме од гледна точка на организација во која сите или барем поголемиот дел од вработените се припадници на иста национална култура и од гледна точка на присуство на зголемен број странски инвеститори и менаџери кои доаѓаат кон новата средина со вредностите на нивните национални култури. Во првиот

случај, кога сите или поголемиот дел од вработените се припадници на иста национална култура, логично е да се имплементираат вредностите, сфаќањата и верувањата на таа национална култура во организациската култура. Голем дел од најсилните човечки вредности и верувања се формираат рано во животот, а многу од нив се втурнати длабоко во потсвеста и оттаму управуваат со човечките ставови и постапки. Постојните верувања, вредности и ставови се формираат под влијание на националната култура и се карактеристични за одреден регион. Промената на одредени ставови, вредности и норми на однесување во одредена културна заедница бара време и не може да се направи за краток временски период. За да се направат потребните промени во разбирањето на постоечките ставови и вредности, потребно е на практичен начин да се наведе причината поради која разбирањето на одредени вредности би се променило во одредено време. Во денешно време на отворени пазари и слободна размена на стоки и услуги на меѓународните пазари, често сме сведоци на судир на различни национални култури дури и во една организација. Големите меѓународни компании, за да создадат еднаква почетна точка, дефинираат одреден систем на вредности што мора да бидат прифатени од сите вработени, без разлика од каде доаѓаат. Малите детали постепено се усогласуваат во следната фаза со намера да се создаде идентична позиција за сите клучни вредности. Резултатот од тој судир не толку често доведува до големо недоразбирање, што може да резултира со големи загуби на време и пари. Во таква ситуација, процесот на приспособување на една култура во друга е вистински предизвик за сите вработени во организацијата, со голема улога и значење на лидерите кои ја водат организацијата. Од која било друга култура, вистинскиот лидер може да препознае и преземе одредени елементи кои постепено ќе ги вградува во основите на постоечката организациска култура. Герт Хофстеде спроведе истражување за националната култура во функција на менаџмент во 1967-1973 година во 40 земји на 116.000 испитаници. Во ова истражување беше опфатена и поранешна СФРЈ. Врз основа на овие студии, Хофстед дефинирал четири основни димензии кои ги карактеризираат националните култури (Цвијановиќ, 2004): Дистанца на моќта - оваа карактеристика се дефинира како степен на нерамномерна распределба на моќта (во општеството и во организацијата). што членовите на една национална културата разбираат и прифаќаат како нормални, без разлика дали се носители на таа моќ или не можат да влијаат врз неа. Јасно е дека растојанието на моќта има влијание врз ставовите на вработените, без разлика дали се вработени или менаџери. Во нашиот секојдневен живот се среќаваме со организации со мала и голема дистанца на

моќност. Општите карактеристики на организациите со мала оддалеченост на моќност укажуваат на тоа дека членовите на организацијата имаат значајна улога и, соодветно, мора да учествуваат во повеќето деловни активности на организацијата, и стратешки и оперативни. Она што мора да се нагласи за овие организации е дека овој модел е најлесниот начин да се избегне одговорноста и сите потенцијални негативни последици се префрлаат на колективна, а не индивидуална вина. Постојаното криење зад колективната вина создава предуслови за создавање на инертна организација во која нема желба за подобрување на постоечката организација. Секој одлучува и секој сноси вина. Карактеристично за организациите со голема дистанца на моќ е тоа што тргнуваат од строго формални односи со јасен акцент на влијанието и улогата на сите членови на организацијата. Во општествата со голема дистанца на моќ, преовладува авторитарната свест, така што степенот на авторитарност е исто така многу висок. Оние кои имаат моќ дури се сметаат за посебен вид на луѓе, така што понемоќните развиваат неограничена, иако неоправдана, доверба во нивната моќ. На властите им е дозволено она што не им е дозволено на „обичните смртници“, но затоа се очекува од нив да можат да го решат секој проблем на своите поданици. Во табела 2 се прикажани ставовите на националните култури од перспектива на растојание од ниска или голема моќност.

Избегнувањето на несигурноста се дефинира со тенденцијата за прифаќање ризици. Имајќи ја предвид вродената одбивност на луѓето кон непознатото и ризиците кои можат да настанат како резултат на прифаќање на нешто ново, секој се обидува да создаде услови за избегнување на ризик. Во националните култури со високо избегнување на несигурност, луѓето не сакаат промени, ризик и несигурност. Промените се доживуваат како закана, а не како шанса за подобрување на постоечката ситуација. Оваа категорија на национална култура влијае на подготвеноста на вработените да преземат одговорност за преземање одредени дејствија, но и на степенот на формализирање, бидејќи токму формализирањето создава предуслови во кои се јавува можноста за одреден ризик. Формализацијата на одредени процеси создава јасна рамка за однесувањето на вработените во одредени ситуации, што има свои предности и недостатоци. Во секој случај, предност е способноста за брзо реагирање на ненадејни ситуации, додека недостаток е значително намалување на креативноста и иновативноста на членовите на организацијата. Меѓутоа,

формализирањето на одредени активности во голема мера ја спречува можноста за непредвидени ситуации. На овој начин се намалува можноста за грешки.

Табела 2. Растојание на моќност

Мало растојание на моќност	Големо растојание на моќност
Нееднаквостите во општеството треба да се минимизираат	Нееднаквоста треба да постои за секој да го знае своето место во светот
Сите луѓе треба да бидат меѓусебно зависни	Само мал број на луѓе треба да бидат независни, сите други треба да бидат зависни од нив
Подредени гледајте ги претпоставените како „ луѓе исто како мене“	Подредените ги гледаат претпоставените како различен вид на луѓе
Надредените се недостапни	Надредените се недостапни и недопирливи
Користењето на моќта треба да биде легитимно и да подлежи на проценка дали е извршена со цел за добро или зло	Моќта е основен факт во општеството, нејзината легитимност не е предмет на проценка дали се користел за добро или зло.
Секој треба да има еднакви права.	Оние со моќ треба да имаат привилегии
Оние со моќ треба да изгледаат што е можно помалку моќни	Оние со моќ треба да изгледаат што е можно помоќни
Начинот на промена на општеството е да се прераспредели моќ	Начинот на промена на општеството е да се симнат од тронот (избрка) оние со моќ
Луѓето на различни нивоа на моќ не се чувствуваат загрозени и повеќе си веруваат еден на друг	Луѓето се третираат како потенцијална закана за сопствената моќ и не може да им се верува

Извор: *Факултет за Економика Белград, онлајн презентација*

Сепак, секоја организација е жив организам кој мора постојано да се прилагодува и на внатрешната и на надворешната средина. Организацијата која не ги следи промените во своето опкружување ризикува да не ги препознае промените на пазарот, стоките или услугите, што во секој случај ќе создаде предуслови за намалување на нивната ефикасност и продуктивност. Спротивно на тоа, организација која активно ги следи промените на пазарот и самата генерира одредени промени на пазарот има однапред подготвени процедури за одговор. Меѓутоа, како резултат на постојаното прилагодување, се јавуваат ситуации кои не се предвидени со одредени стандарди и бараат итна реакција. Во таква ситуација, лицето кое е одговорно мора да биде подготвено да донесе одлука и да ги сноси сите последици од таа одлука. Стандардизацијата на бизнисот е многу важна, но во моментот кога формата станува поважна од суштината, се поставува прашањето кое е попаметното решение. Стратегијата за раст и развој на една организација треба да одговори на прашањето каква организација сакаат вработените и основачот. Табела 3 ја прикажува врската со одредени ставови во културите со различни степени на несигурност.

Табела 3. Избегнување на несигурност

Избегнување ниска неизвесност	**Избегнување висока несигурност**
Избегнување несигурност во секојдневниот живот е прифатена и секој ден се зема како што доаѓа	Несигурноста во секојдневниот живот се третира како опасност што мора да се елиминира
Се претпочита помалку прикажување на емоции	Се претпочита поголемо прикажување на емоциите
Конфликтот и конкуренцијата може да се задржат во границите на фер-плејот и да бидат конструктивни	Конфликтите и конкуренцијата можат да ослободат агресија и треба да се елиминираат
Поголемо прифаќање на несогласувањето	Силна потреба за договор и консензус

Поголема толеранција за девијантно однесување	Девијантните луѓе или идеи се сметаат за опасни
Ниско ниво на национализам	Високо изразен национализам
Позитивни ставови кон младите	Младите се сомнителни
Релативизам, емпиризам	Потрага по апсолутна, крајна вистина
Треба да има што е можно помалку прописи и правила	Треба да има што е можно повеќе прописи и правила

Извор: *Економски факултет Белград, онлајн презентација*

Индивидуализмот/колективизмот се однесува на подготвеноста да се преземе одговорност за своите постапки или да се бара колективна одговорност како начин да се прифати неизвесна иднина. Во културите каде што владее индивидуализмот, разликата што поединецот ја носи во својата околина преку своите постапки е високо ценета. Основната разлика помеѓу индивидуализмот и колективизмот се состои во прифаќање одговорност за сопствената судбина. Индивидуализмот подразбира дека секој поединец е одговорен за себе и за своето потесно семејство, додека врските со општествената заедница се полабави. Спротивно на тоа, колективизмот имплицира дека колективот на кој му припаѓа поединецот е одговорен за судбината на секој поединец, без разлика дали тој колектив е семејство, пред-компанија или општество како целина. Се верува дека луѓето можат да ги променат работите по своја слободна волја и активно да влијаат на сопствената судбина. Во културите каде што владее индивидуализмот, разликата што поединецот ја носи во својата околина преку своите постапки е високо ценета. Во индивидуалистичките култури (чиј типичен пример се САД), се верува дека секој треба цврсто да ја земе судбината во свои раце и да „се грижи за својата работа“, додека колективистичките култури се повеќе склони кон фатализам, прифаќање на заедничката судбина и потпирање. на другите. Културите склони кон колективизам се карактеризираат со мислењето дека ништо не може да се промени, бидејќи сè е однапред одредено. Луѓето со своите постапки само го „исполнуваат“ претходно утврдениот план на некои „повисоки“ сили. Нема верба во какви било промени, па дури се верува дека никој не може да се промени дури ни самиот себе. Затоа, во колективистичките култури, поединецот го црпи своето „јас“ не само од неговите лични карактеристики, туку и од припадноста на социјална група

(нација, класа, социјална група, навивачка група итн.). Во колективизмот „ние“ е поважно од „јас“. „Јас“ може да произлезе само од „ние“. Суштината на колективизмот е содржана во верувањето дека поединецот има право да очекува дека неговиот колективитет ќе го заштити и ќе се грижи за неговите потреби. За возврат, тој е должен да биде апсолутно лојален на својот колектив. Во табела 4 е прикажан односот кон одредени ставови во културите од гледна точка на индивидуализмот или колективизмот.

Табела 4. Индивидуализам/колективизам

Индивидуализам	**Колективизам**
Се претпоставува дека секој е одговорен само за себе и за своето потесно семејство	Се претпоставува дека судбината на поединецот е одговорна за колективитетот чиј член е: семејство, организација, општество
Доминира логиката „Јас“	Д“оминира логиката „Ние“
Акцент на индивидуалната иницијатива, идеалот е лидерство	Нагласување на припадноста кон организацијата, идеалот е членството
Приватниот живот на поединецот е надвор од влијанието на организацијата	Приватниот живот на поединецот е под влијание на организацијата на која и припаѓа
Верување во индивидуални одлуки	Верување во групни одлуки
Емоционална независност на поединецот од организации	Емоционална зависност на поединецот од организацијата
Припадноста кон организацијата е прашање на пресметки	Припадноста кон организацијата е прашање на емоции и морал
Идентитетот на поединецот се заснова на неговите лични карактеристики	Идентитетот на поединецот се заснова на неговата припадност кон колективитетот

Извор: *Економски факултет Белград, онлајн презентација*

Машки/женски вредности - Во културите каде што т.н машките вредности ги вреднуваат достигнувањата, резултатите и агресивноста. Некој е успешен ако зад него стојат резултати кои се мерат според сумата на пари што ја заработил. Основната премиса на машките култури поаѓа од желбата да се зголеми неговото богатство. „Женски“ култури се оние во кои општествените односи и статусот во општеството имаат предност пред стекнувањето материјално богатство. За припадниците на женската култура, почитта од другите членови на одредена општествена заедница е поважна од материјалниот статус. Женските култури се засноваат на претпоставката за хармонија или подреденост на човекот на природата. Затоа претприемништвото, иновативноста и промените не се карактеристични за женските култури. Во овие култури се претпочита воспоставување добри врски и односи со околината. Табелата 5 ја прикажува врската со одредени ставови во културите од женската и машката култура.

Табела 5. Женска и машка култура

Женска култура	**Машка култура**
Квалитетот на животот е важен	Се смета само резултатот
Луѓето и околината се важни	Парите и работите се важни
Идеалот е зависнен на луѓето	Идеалот е независнен од луѓето
Сочувствувајте и со несреќниот	Се почитуваат само успешните
Вредноста на личноста се оценува врз основа на социјалните врски и статусот во општеството	Вредноста на личноста се оценува според материјалните добра што ги стекнал
Родовите улоги се взаемни	Родовите улоги се јасно дефинирани
Мало и бавно е убаво	Брзо и големо е убаво
Мажот не мора да биде само агресивен, тој може да има и заштитна улога	Мажот треба да биде агресивен, жената да има заштитна улога

Извор: *Економски факултет Белград, он-лајн презентација*

Во 1990 година, Хофстед додаде уште една карактеристика, а тоа е односот на стремежот за долгорочно и краткорочно задоволување на потребите. Во одредени

национални култури се фаворизира пристапот од денес до утре со акцент на задоволување на краткорочните потреби. Во другите култури се размислува за денот потоа со акцент на создавање услови за задоволување на сите потреби на подолг временски период. Врската помеѓу двете димензии на националната култура и организациската култура е најдобро прикажана во следната табела.

Табела 6. Национална и организациска култура

Растојание на моќ	**Избегнување на несигурност**	
	Високо	**Ниско**
Високо	Култура на улоги	Култура на моќ
Ниско	Култура на поддршка	Култура на задачи

Извор: *Економски факултет Белград, онлајн презентација*

Од горната табела јасно е видливо дека за организации со голема дистанца на моќ и висока улога културата е карактеристична за неизвесност, додека организациите со мала оддалеченост на моќност и мала несигурност се карактеризираат со култура на задачи. Иако секоја генерализација првично е полна со ограничувања, истражувањето спроведено од Хофстеде ги утврди основните карактеристики на националните култури на просторот на поранешна СФРЈ. Во таа прилика се утврди дека националната култура се карактеризира со голема далечна моќ, висок степен на колективизам, доминантни женски вредности и висок степен на избегнување ризик. Различни комбинации на горенаведените карактеристики се повеќе или помалку изразени за одредени групи земји. Така, во земји како Хонг Конг, Сингапур, Индија се почитуваат хиерархијата и моќта, но истовремено не се избегнува независноста, што ги прави овие култури култури на моќ. На англо-саксонските и скандинавските земји не им пречи несигурноста, но тие инсистираат на демократски вредности, што ги прави овие култури да бидат задолжени за култури. Јапонците не сакаат неизвесност и се склони кон колективизам, што ја прави нивната култура блиска до културата на задачата. Французите, од друга страна, инсистираат на задоволување на индивидуалните вредности и нивната култура има многу елементи на култура на поддршка.

Секој бизнис има свои особености и многу е важно да се разбере и прифати таа реалност. Универзалните пристапи се речиси невозможни. Секоја економска гранка има свои карактеристики кои во голема мера влијаат на создавањето на основните претпоставки, норми, верувања и вредности за сите организации кои работат во таа гранка. Степенот на техничко-технолошкиот развој на една организација исто така многу влијае врз создавањето на одредени ставови, вредности, норми и претпоставки. Споредувањето на вредностите и ставовите на две организации од иста економска гранка е невозможно доколку не се на исто ниво на техничко-технолошки развој. Јасно е дека организациите кои се на повисоко ниво на техничко-технолошки развој имаат различни претпоставки, норми, вредности и верувања. Важен фактор кој може да биде извор на разлики меѓу организациите е квалификациската структура на нивните вработени. Организациите чии членови имаат подобра квалификациска структура, без разлика дали тоа е поради степенот на вработениот, возраста, способноста за работа, имаат различни ставови и вредности од организациите чии членови имаат понеповолна структура на квалификации. Без оглед на ограничувањата споменати погоре, ние сме на мислење дека вредностите, сфаќањата и нормите на однесување на организациите во рамките на иста економска гранка ќе имаат повеќе сличности во споредба со другите економски гранки. Така, вредностите и сфаќањата што ги карактеризираат земјоделските компании ќе се разликуваат од вредностите и сфаќањата на консултантска агенција или рударска компанија.

Лидерот на организацијата ги дефинира основните вредности на една организација, но не сме често сведоци како организацијата ги наметнува своите вредности на лидерот. Основачот на организацијата или доминантниот лидер е секако некој кој може и мора да го дефинира системот на вредности, верувања, претпоставки и норми на однесување. На овој начин директно влијае на создавање организациска култура во согласност со посакуваните претпоставки и вредности. Она што е од клучно значење е однесувањето на лидерот. Со своето однесување, лидерот треба да им покаже на сите членови на организацијата дека неговото однесување претставува почитување на системот на вредности што сака да го имплементира во организацијата. Очигледно е дека основачот или доминантниот лидер ги има на располагање сите потребни ресурси за да ја создаде организациската култура што ја сака. Неговата позиција, ресурси и моќ ги создаваат почетните предиспозиции со кои тој гарантира дека подредените ги прифаќаат неговите ставови не како наредби, туку како свои ставови. Прифаќањето од

другите вработени нема да биде целосно додека не се видат практичните резултати од ставовите и вредностите наметнати од лидерот. Само откако ќе се уверат дека овие ставови даваат позитивен придонес во развојот и растот на целата организација, членовите на организацијата ќе почнат полека да прифаќаат нови претпоставки, верувања и вредности. Само лидер кој успева да ги наметне сопствените вредности на другите вработени на таков начин што вработените ги прифаќаат како свои, создал добра средина за развој на деловните активности на неговата организација. Постојаното убедување на вработените во исправноста на тие вредности бара многу време, а времето е пари. Лидерите кои го разбираат ова направија значаен чекор напред. Покрај фактот дека лидерите имаат ресурси да ги наметнат сопствените вредности, тие мора да имаат доволно уши за да слушаат повратни информации од членовите на организацијата. Повратните информации се основа за редефинирање на постоечките вредности. Организацијата е жив организам и бара постојано следење на сите нејзини сегменти бидејќи само така може да се управува со тој организам. На крајот, можеме да кажеме дека кога ја набљудуваме организациската култура, секогаш имаме двонасочен процес: лидерите ја обликуваат културата на организацијата, но културата на организацијата го обликува и лидерот.

2.4 Важноста на организациската култура

Важноста на организациската култура произлегува од нејзиното влијание врз деловното работење и деловните резултати. За да може една организација да биде успешна, потребна е и соодветна организациска култура. Потребата од соодветна организациска култура беше воспоставена од бројни истражувачи кои се занимаваа со оваа проблематика во одредени организации. Факт е дека повеќето истражувачи на организациската култура не потврдиле дека развојната стратегија на организацијата влијае на развојот на организациската култура, ниту пак дека организациската култура влијае на развојот на стратегијата на организацијата. Сепак, евидентно е дека во секојдневната практика постои значителна зависност на едниот од другиот. Неспорно е дека организациската култура треба да биде еден од столбовите на кои ќе се заснова развојната стратегија на една организација. Организациската култура не е само мерка за вредноста на организацијата, туку и за вредноста на секој член на таа организација. Културата ја воспоставува свеста дека вработениот не работи само за

пари, туку и за задоволство на корисниците на стоките или услугите што се произведуваат, што на крајот се рефлектира преку безбедноста на самата организација и нејзините членови. Организациската култура влијае на: начинот на донесување стратешки одлуки, степенот на приспособување на промените во опкружувањето, дефинирање на механизмот на координација и контрола на сите деловни процеси во организацијата, начинот на управување со конфликти и мотивирање на вработените. Не постои добра или лоша организациска култура. Организациска култура која е добра во одредено време може да биде нефункционална во некое друго време. Не постои идеална култура и секоја организација се стреми да создаде соодветна култура според нејзиниот степен на економски развој и според свеста на членовите на таа организација. Можеме да ја набљудуваме важноста на организациската култура од макро и микро аспекти. Макро аспектот се однесува на носење на крупни стратешки одлуки на ниво на организација кои го одредуваат правецот на развојот на организацијата во подолг временски период. Основен предуслов за донесување стратешки одлуки е дефинирање на почетните вредности со кои располага организацијата. Веднаш потоа се дефинираат целните вредности што треба да се постигнат. Целните вредности се дефинирани од основачот или лидерот задолжен за спроведување на промената во постоечката култура. Веќе во следниот чекор, потребно е да се дефинира како одлуките за новите вредности ќе се спроведуваат во самата организација на пониски нивоа, што претставува микро аспект на одредена организациска култура. Стратешките одлуки на една организација ја насочуваат нејзината деловна активност на долг временски период. Имплементацијата и извршувањето на деловната стратегија се од клучно значење за секоја организација. Токму поради оваа причина е неопходна општа мобилизација на целата култура на организацијата. Сите стратешки одлуки минуваат низ филтерот наречен организациска култура кој ја филтрира влезната стратегија и како конечен резултат добиваме добра стратешка одлука (Тодоровиќ, Живковиќ, 2010:306-311). Без разлика дали станува збор за видот на стопанската гранка во која се планира да се врши одредена деловна активност, без разлика дали се работи за дефинирање на целите што се планираат да се постигнат или за стратегиите што се планира да се спроведат, секој менаџмент кој обично е иницијатор на одредени промени мора да ги погледне вредностите што организацијата моментално ги има. Добрата идеја, добрите материјални ресурси, не толку често доведуваат до колапс на организациите поради недостаток на некои други вредности, при што особено би ги нагласиле човечките

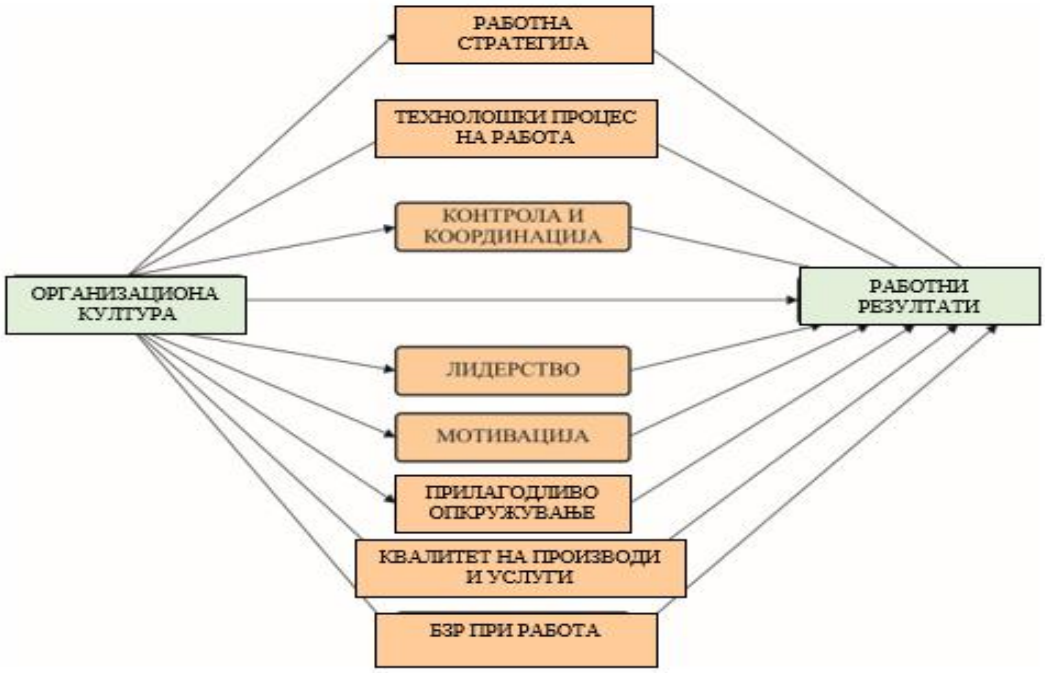
ресурси како многу важна компонента на растот и развојот на секоја организација. Организациската култура е движечката сила која треба во одредено време да создаде свест кај работната сила за неопходноста да стане одреден вредносен систем и потребата да се почитуваат одредени норми на однесување. Не затоа што тоа го сака работодавачот, туку затоа што тоа е во интерес на самата организација, а во следниот случај и на нив самите. Очигледно е дека организациите кои имаат силна организациска култура мора да ги прифатат нејзините основни принципи при дефинирањето на какви било стратешки одлуки. Откако ќе се воспостави, организациската култура се менува со текот на времето. Како што се менува околината, мора да се менува и таа. Кога зборувавме за основните карактеристики на организациската култура, наведовме дека таа се создава со почитување на околината и внатрешните процеси во самата организација. Ригидните организациски култури, не толку често, претставуваат големо ограничување на организацијата во време на големи промени кога организациите мора да трчаат да застанат во место. Без разлика што во одредено време одредена култура имала одлични резултати, промените во опкружувањето бараат промени во начинот на однесување на крајните корисници на услугата или стоката, а со тоа и потребата од редефинирање на постоечките претпоставки и вредности. на самата организација. Во надминувањето на потенцијалните проблеми на ригидните организациски култури, од клучно значење е способноста и предвидливоста на менаџерите или лицата кои раководат со организацијата. Токму на него има обврска, но и одговорност да ги следи случувањата во околината и да не води до тоа, кога еднаш дефинираниот вредносен систем и начин на однесување тешко се менуваат. Аргументираните факти во интерактивна комуникација со сите членови на организацијата мора да шират свест за потребата од промена на одредени вредности на таа организација. Од големо значење е сите вработени да ја сфатат и прифатат неопходноста од промени како процес на постојано прилагодување на промените во опкружувањето. Организациите кои имаат флексибилни организациски култури побрзо се прилагодуваат на промените во опкружувањето и како резултат на таквата реакција на пазарната конкуренција достигнуваат подобри позиции во споредба со другите. Подобра позиција значи подобар финансиски резултат. Пазарот постојано се менува и сите организации мора постојано да ги следат овие промени и уште повеќе да ги предвидуваат. Организациите кои успеваат да предвидат одредени промени и навреме да ја прилагодат својата организација се на вистинскиот пат да обезбедат ефикасност на долг

рок. Организациската култура е од големо значење во внатрешните односи на една организација. Силните организациски култури создаваат силни врски на сите членови на една организација и како резултат добиваме хомогена целина која е насочена кон постигнување на зацртаната цел. Доколку вработените се согласиле со промовираните вредности и ако се однесуваат во согласност со нив, јасно е дека ефикасноста на целата организација ќе се издигне на повисоко ниво. Организациската култура може да се гледа и како важен механизам за координирање и контрола на однесувањето на сите членови на една организација. Секој поединец носи одредени вредности со себе кога влегува во организација. Веднаш по влегувањето во организација наидува на нови вредности и ставови на кои мора да се прилагоди. Степенот на неговата адаптација се мери преку почитувањето на дефинираните процедури и норми на однесување. Кога сите или повеќето вработени ги прифаќаат утврдените вредности, системот за контрола е многу едноставен. Од клучно значење во оваа смисла е прифаќањето на прокламираните вредности, не затоа што тоа мора да се направи, туку затоа што е подобро за сите. Секој поединец треба да верува дека треба да почитува одредени норми, а не дека треба да почитува одредени норми и дека последицата од таквото размислување и дејствување ќе биде подобра и побезбедна работна средина. Само така се создаваат предуслови за едноставна контрола на однесувањето и примена на дефинирани правила и норми. Доколку поединците не веруваат во дефинираните позиции и ако работат на одреден начин само затоа што мораат (на пр. поради различни методи на материјални и нематеријални санкции), системот на контрола ќе биде многу покомплексен. Крајниот резултат на покомплексната контрола се рефлектира во повисоки трошоци и помал приход на секоја организација. Кога вработените во една организација ја прифаќаат својата одговорност за се што се случува во неа, не им треба посебна контрола за да се утврди дали процентот на отпад е поголем од вообичаеното, дали се зголемува квантитетот на работа на сметка на квалитетот итн. со цел да се исполнат одредени стандарди. Секој работи со најголема можна грижа, свесен дека одредени ставови или вредности не се наметнуваат, туку дека тој самиот се согласува со нив. Создавањето конфликтни ситуации во организацијата не е начин за подобрување на меѓучовечките односи и зголемување на ефикасноста и продуктивноста на целокупниот систем. Конфликтите во организацијата настануваат поради ограничените ресурси кои мора да се споделат или поради разликите во активностите што ги извршуваат членовите на организацијата. Ги разликуваме следниве видови конфликти: личен, конфликт меѓу поединец и група,

конфликт меѓу две групи и конфликти меѓу различни организации. Во првиот случај имаме конфликт меѓу две лица поради различни погледи на одреден проблем. Во вториот случај, имаме конфликт помеѓу поединец и одредена група во организацијата, каде што еден поединец зазема различно гледиште во однос на остатокот од групата (еден вработен смета дека не треба да носи лична заштитна опрема, додека сите останати вработени го следат правилото за обврската за носење средства за лична заштитна опрема). Дополнително, може да настанат конфликти и помеѓу две организациски единици поради различна динамика и приоритети во технолошки поврзаните процеси. Конечно, конфликт може да се појави и во односот помеѓу две независни организации (на пр. политика на цени во два малопродажни синџири). Можеме да управуваме со конфликтите преку нивно стимулирање, решавање или ограничување. Стимулирањето конфликтни ситуации може да има позитивен ефект со цел да се предизвика креативноста на членовите на една организација со цел да се создаде најдобро можно решение. Друг начин за управување со конфликти вклучува решавање на конфликтни ситуации преку јасна дефиниција на конфликтот, воспоставување на статус кво и одредување кој од учесниците во конфликтот ја зазел вистинската позиција. Важно е да се напомене дека секој процес на решавање конфликти треба да се постави на таков начин што не се бара виновникот, туку се бара решение на конкретен проблем. Третиот модел подразбира ограничено загревање на конфликтите како начин за одржување на одредена деловна тензија во секојдневните деловни активности. Овој модел има свои предности, но бара внимателно и професионално управување, бидејќи негативните последици од постојаниот конфликт многу лесно може да се покажат преку создавање на инертна организација и прекин на креативноста. Според мислењето на авторот, значително подобри ефекти има соодветната мотивација на вработените за отворен пристап во решавањето на сите проблеми. Меѓучовечките односи во една организација се многу важна алка за успехот на целата организација. Во една организација има голем број различни поединци кои имаат различни погледи на околината. Важноста на организациската култура се рефлектира во фактот што таа ги врзува сите овие различни ставови во одреден систем на вредности и норми на однесување кои се карактеристични за таа организација. Сведоци сме дека во последно време се повеќе се истакнува улогата и важноста на тимската работа. Нема пречки за добар тим. Создавањето добар тим преку интегрирање на индивидуалните вредносни системи со целните вредности на организацијата е многу интересен предизвик за секој

менаџер. Процесот на создавање тим во голема мера зависи од знаењето на лидерот на тимот. Добриот менаџер мора да биде способен да ги препознае и согледа, како и да ги согледа ставовите на своите вработени. Најважно е да се процени кој што може да прави во тимот и соодветно да се поделат задачите. Оценувањето на способностите и компетенциите на секој вработен е многу сложен процес и во голема мера зависи од тоа каков ќе биде придонесот на секој поединец во организацијата. Без разлика дали се преценети или потценети компетенциите на одредени вработени, како последица може да имаме нарушување на меѓучовечките односи, што доведува до намалување на надлежностите на самата организација. Во процесот на создавање и менување на клучните вредности на организациската култура, лидерите мора да бидат аниматори на промените, креатори на нова култура и чувари на усвоените вредности. Добрата организациска култура е одличен мотиватор за работа. Организацијата секогаш има на располагање два вида инструменти: афирмативни и репресивни мотиватори. Според авторот, секогаш треба да им се даде предност на афирмативните мотиватори бидејќи тие создаваат предуслови за подобро разбирање на неопходноста од одредени промени. Секој поединец треба да се идентификува со организацијата и само во такви услови е подготвен да го даде својот максимум. Секој поединец чувствува потреба да припаѓа некому. Организациската култура на една организација е таа што создава чувство на припадност за сите нејзини членови. Кога вработените доаѓаат на работа да работат осум часа, а не да поминат осум часа на работа, организацијата може да помисли дека е на вистинскиот пат да постигне долгорочен успех. Ваквиот однос на вработените кон работата е невозможен доколку не се идентификуваат со организацијата во која работат. Создавањето ваква средина не може да се постигне преку ноќ и бара континуирана едукација, пред се на менаџерите, а веднаш потоа на оние кои вршат деловни активности во една организација. Организациската култура има големо значење и влијание врз сите составни делови на една организација, без разлика дали се работи за производни или непроизводни единици. Следната слика најдобро ја илустрира важноста на организациската култура.

Слика 1. Влијанието на организациската култура врз организациските единици во организацијата



Извор: *Сопствен извор,*

2.5 Содржина на организациската култура

Организациската култура е како личност која се создава од основните претпоставки, верувања, интереси, искуства, навики, се што не прави такви какви што сме во одредена група. Направен е од животните искуства на секој член на организацијата бидејќи тој со себе во организацијата ги носи токму оние искуства кои во голема мера ќе го одредат начинот на кој тој се однесува во самата организација. Во зависност од тоа што е во центарот на студијата, разликуваме различни пристапи во дефинирањето на содржината на организациската култура. Набљудувајќи ги елементите на организациската култура, можеме да направиме груба поделба на: когнитивни и симболички елементи (Јаниќијевиќ, 1997). Когнитивните елементи претставуваат заеднички категории во главите на вработените кои формираат заедничко размислување и однесување во една организација, додека симболичните елементи произлегуваат како резултат на заедничкото размислување и однесување на членовите на организацијата. Когнитивните елементи на организацијата се состојат од претпоставки, верувања, вредности, неформални мислења, поглед на светот итн. Симболични елементи на една култура се: јазикот, материјалните симболи, обрасците на однесување, митови, легенди итн. Главната разлика помеѓу когнитивните

и симболичките содржини на организациската култура е во тоа што когнитивните елементи се во главите на луѓето и многу е тешко да се запознаат претходно. Од друга страна, симболичките елементи на организациската култура се јасни и транспарентни на секое ниво и лесно препознатливи. Симболичките елементи можат релативно лесно да се менуваат во согласност со промените во околината. За разлика од симболичните елементи, когнитивните елементи тешко се менуваат и потребно е многу подолго да се променат. Меѓусебната поврзаност на когнитивните и симболичките елементи е најдобро објаснета на Слика 2.

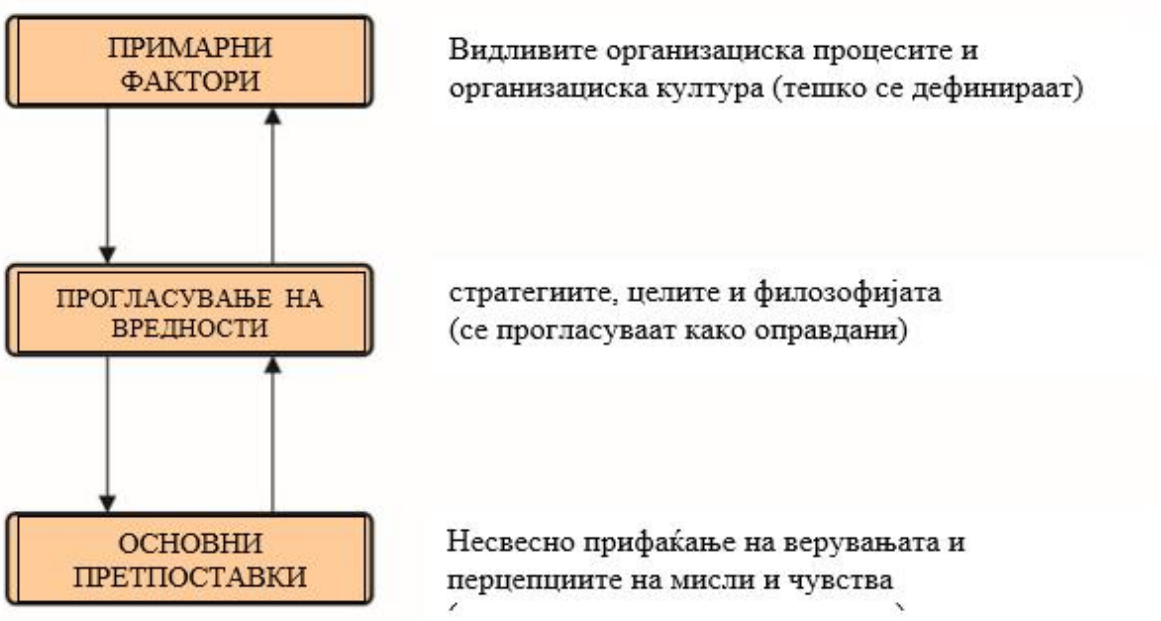
Слика 2. Поврзување на когнитивните и симболичките елементи



Извор: *Економски факултет Белград, онлајн презентација*

Шејн ги разгледува когнитивните и симболичките елементи преку три нивоа на организациска култура: примарни фактори, прокламирани вредности и основни претпоставки (Слика 3).

Слика 3. Нивоа на организациска култура

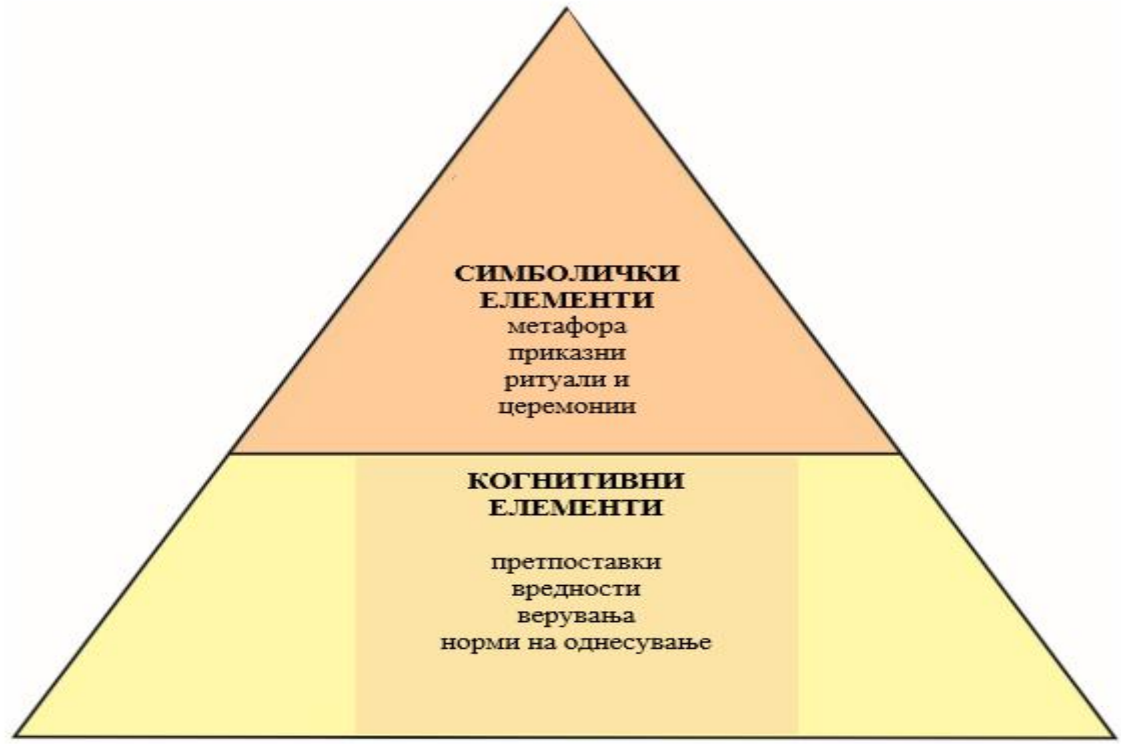


Извор: Robbins, S.P. (1996): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, s. 256

Примарните фактори на организациската култура се работи што некој ги гледа, слуша или чувствува во контакт со организацијата. Примарните фактори може да се гледаат како материјални и нематеријални. Материјалните фактори се однесуваат на производите и услугите што ги обезбедува една организација, додека нематеријалните фактори се однесувањето на членовите на групата, кодекс на облекување итн. Прокламираните вредности објаснуваат зошто одредена организација врши одредени активности на одреден начин. Ова ниво на организациска култура вклучува дефинирање и усогласување на стратегијата за раст и развој на организацијата, визијата и филозофијата на организацијата. Карактеристично за оваа фаза е тоа што во неа мора да се усогласат индивидуалните интереси, што ќе резултира со општ систем на вредности и кој ќе го претставува следниот бран на организациска култура. Основните претпоставки го претставуваат третото ниво на култура во кое членовите на организацијата прифаќаат одредени вредности како начин на однесување без дополнителни прашања. Целта на секоја организација е да стигне до третата фаза, што означува согласност на сите или повеќето членови на организацијата околу дефинираните вредности кои станале знак за признавање на организацијата. Важно е да се нагласи дека со влегувањето во третата фаза, организациите само привремено

постигнуваат одредена хармонија на системот на вредности. Во согласност со промените во опкружувањето, внатрешните процеси во организацијата, трендовите мора да се следат и организациите мора делумно да бидат секогаш на друго ниво за да се обезбеди целосна ефективност на организацијата. Многу автори во објаснувањето на содржината на организациската култура тргнуваат од моделот на ледениот брег. Заедничка карактеристика на сите автори е што тие го идентификуваат врвот на ледениот брег со она што е видливо во организацијата (симболични елементи), додека делот под површината го претставува невидливиот дел од организациската култура (когнитивни елементи).

Слика 4. Симболички и когнитивни елементи на организациската култура



Извор: Janićijević, N. (1996): *Organizaciona kultura*, Ulix, Novi Sad

Основните когнитивни елементи на организациската култура се: претпоставки, вредности, верувања и норми на однесување (Шеин, 1985). Тргнувајќи од фактот дека секој поединец е посебна личност со свој систем на разбирање на неговата околина, не можеме а да не констатираме дека овој систем во голема мера е формиран врз основа на влијанието на националните култури. На пример, повеќето Јапонци имаат слични ставови за системот на вредности и верувања како на пр. повеќето Американци имаат

слични ставови за системот на вредности. Претпоставките ја претставуваат најдлабоката компонента на когнитивната содржина на организациската култура. Основната улога на претпоставките во процесот на дефинирање или разјаснување на организациската култура е да објаснат зошто одредени работи се направени или разбрани на одреден начин. Со проучување на претпоставките доаѓаме до основни информации за човековото знаење и искуство, за сознанијата за средината во која функционираат. Секое искуство што го имаме, било позитивно или негативно, остава трага на нашата потсвест. Со текот на времето, одредени настани и искуства се туркаат во нашата свест и на тој начин го одредуваат нашето однесување и ставови за одредени прашања во иднина. Потсвесниот карактер на основните претпоставки, исто така, ги прави многу тешки за откривање и менување. Честопати не сме свесни колку некои настани од минатото се важни во дефинирањето на нашите ставови и сфаќања во сегашниот момент. Човечкото однесување подобро се објаснува со правилото „Гледам она што верувам“ отколку „Верувам во она што го гледам“. Мора да нагласиме дека оваа функција делумно ја извршуваат верувањата, меѓутоа, претпоставките се многу подлабоки, а знаењето и искуството што тие ги систематизираат се од многу поопшт и поапстрактен карактер и имаат поголемо значење и поголемо влијание врз мислењето и однесувањето. шанирање на луѓе. Кога воспоставените вредности во практикувањето на функционирањето на организацијата ќе се докажат како успешни со текот на времето, тие се туркаат во потсвеста и се претвораат во верувања. Она што на почетокот беше ефективно решение за одредена ситуација станува правило како да се реагира во сите слични случаи. Верувањата се главно потсвесни по природа, што значи дека луѓето ги користат несвесно. На овој начин тие значително го намалуваат времето и енергијата потребни за разбирање на светот околу нив. Вредностите, како важен когнитивен елемент на организациската култура, во голема мера ги насочуваат членовите на организацијата во која насока да се движат и која е целта што треба да се постигне. Дефиницијата на вредностите наведува дека тие се „упорни верувања дека одреден курс на однесување или одредена целна состојба е лично или општествено подобро претпочитана од спротивниот курс на однесување или целната состојба“ (Браун, 1995). Секој поединец мора да има цел кон која се стреми во својата работа. Целите можат да бидат различни. Набљудувајќи ја пирамидата на задоволство дефинирана од Маслоу, забележуваме дека откако ќе ги задоволат физиолошките и безбедносните потреби, членовите на една организација почнуваат да размислуваат за задоволување на потребите како што се припадност, самопочит и самореализација. На

ист начин, секоја организација и општество во целина мора да има цел кон која се движи. За да се постигнат какви било цели (лични, организациски, општество во целина) мора да постојат вредности кои ќе бидат ѕвезда водилка за постигнување на посакуваната цел. Патот до постигнување на некои цели ги добива своите контури преку дефинирање на одредени вредности. Сепак, невозможно е да се очекува дека сите интереси и очекувања ќе бидат во целосна согласност со прокламираните вредности. За да се стигне од почетната точка до целната рамнина, постојат неколку патеки. Некои се пократки, а некои се подолги. Целта на секој поединец, организација и општество во целина е да стигне до целта по најкраткиот пат. Сепак, најважно е да знаеме каде е целта и кои се клучните вредности што сакаме да ги наметнеме како модел на однесување. Отсуството на јасна цел и стратегија што ќе ја доведе организацијата до планираната цел често е последица на непрофесионално и некомпетентно управување. Ставовите претставуваат група на верувања за некои ситуации кои се однесуваат на секојдневната средина на организацијата и кои го одредуваат однесувањето на поединците. Важно е да се напомене дека постапките и одлуките на вработените не мора секогаш да бидат во согласност со нивните ставови, бидејќи овие постапки и одлуки се под влијание на други важни фактори. Секој член на организацијата мора да ги почитува колективните ставови наспроти индивидуалните. Нормите на однесување претставуваат значаен когнитивен елемент на организациската култура. Тие произведуваат воспоставени модели или модели на однесување. Нормите на однесување можат да бидат стандардизирани или нестандардизирани. Стандардизираните норми главно се носат од надворешни компании при стандардизирање на работењето на организацијата. Овој тип на формализирање на одредени норми на однесување станува се поинтересен во време на се поголема стандардизација на бизнисот (воведување ISO стандарди, OHSAS стандарди и сл.). Нестандардните норми се развиваат во рамките на организацијата и главно се производ на неформалните правила кои се применуваат во рамките на организацијата. Симболичката содржина на организациската култура се создава како производ на елементите што ја сочинуваат когнитивната содржина на организациската култура. Симболичката содржина на организациската култура ја сочинуваат: семантички и бихејвиорални симболи. Составен дел на семантичките симболи се: јазикот, метафорите, приказните и митовите. Составен дел на симболите на однесувањето се: ритуалите и церемониите. Симболите ги претставуваат сите форми кои настанале како резултат на когнитивни елементи како што се верувања, вредности,

претпоставки, норми, ставови итн. Што претставува симбол на организацијата? Симболот прави се што е карактеристично за таа организација, почнувајќи од влезот во просторот на организацијата, визуелниот идентитет на брендот, начинот на облекување на вработените, до препознатливите вредности кои се основна основа за дефинирани стратешки цели. Сè што се гледа во организацијата носи одредена порака која ни кажува повеќе за содржината на организациската култура на таа организација. Многу е важно сите вработени да се идентификуваат со симболите кои ја претставуваат организацијата бидејќи на тој начин развиваат колективен дух и однос кон организацијата. Јазикот е еден од најважните симболи на една култура. Важноста на јазикот се рефлектира во фактот што тој не се занимава само со анализа на постоечката култура, туку е активно вклучен во создавањето и менувањето на постоечката култура, на сите нивоа, во секое време. Секоја национална култура содржи претпоставки, норми, вредности и верувања на одредена нација. Врз основа на тоа, организациската култура на одредена организација има свој препознатлив јазик кој ги претставува и објаснува вредностите кои се воспоставуваат во интерактивниот однос на сите членови на организацијата. Метафора е „примена на збор или фраза на предмет или концепт што поинаку не ги означува со цел да се предложи споредба со некој друг концепт или предмет“ (Фрост, 1991). Метафорите се интересни затоа што покажуваат не само едно, туку неколку поврзани значења. Приказните се исто така значаен дел од секоја организациска култура. Секоја приказна во основа носи порака чија содржина е повеќе или помалку препознатлива. Главната улога на приказните е преку нив да ги убедат членовите на организацијата во точноста на дефинираните претпоставки, вредности и верувања. Митовите се исто така составен дел на секоја организациска култура и се слични по карактер на приказните. За разлика од приказните, митовите не можат да се докажат, но тоа често не е причина да не се верува во нивната вистина. Како што веќе нагласивме, ритуалите и церемониите се најважни меѓу симболите на однесувањето. Ритуалите служат за пренесување одредени пораки. Има бројни примери на ритуали во една организација (наградување на часовник за 20 години работен стаж со посебна програма, избор на вработен на годината, најдобар продавач на годината и сл.). Овој ритуал создава чувство на припадност кај членовите на организацијата и го зголемува чувството на лојалност кон организацијата. Секоја организација одвреме-навреме влегува во одредени турбуленции кои се резултат на промени во опкружувањето или лоши деловни одлуки. Организациите кои имаат изградено однос на доверба и припадност кон сите

членови на организацијата полесно ги надминуваат проблемите бидејќи нивните вработени веруваат во нив и не ги напуштаат при првиот знак на криза. Како што веќе неколку пати нагласивме, невозможно е да се очекува сите да се согласат со клучните вредности што ја карактеризираат една организација. Меѓутоа, континуираната работа со јасни пораки постепено ќе ја намали во најмала можна мерка групата на оние кои не се поистоветуваат со дефинираните вредности. Алтернативата е тие самите да ја напуштат организацијата. Метафора е „примена на збор или фраза на предмет или концепт што поинаку не ги означува со цел да се предложи споредба со некој друг концепт или предмет“ (Фрост, 1991). Метафорите се интересни затоа што покажуваат не само едно, туку неколку поврзани значења. Приказните се исто така значаен дел од секоја организациска култура. Секоја приказна во основа носи порака чија содржина е повеќе или помалку препознатлива. Главната улога на приказните е преку нив да ги убедат членовите на организацијата во точноста на дефинираните претпоставки, вредности и верувања. Митовите се исто така составен дел на секоја организациска култура и се слични по карактер на приказните. За разлика од приказните, митовите не можат да се докажат, но тоа често не е причина да не се верува во нивната вистина. Како што веќе нагласивме, ритуалите и церемониите се најважни меѓу симболите на однесувањето. Ритуалите служат за пренесување одредени пораки. Има бројни примери на ритуали во една организација (наградување на часовник за 20 години работен стаж со посебна програма, избор на вработен на годината, најдобар продавач на годината и сл.). Овој ритуал создава чувство на припадност кај членовите на организацијата и го зголемува чувството на лојалност кон организацијата. Секоја организација одвреме-навреме влегува во одредени турбуленции кои се резултат на промени во опкружувањето или лоши деловни одлуки. Организациите кои имаат изградено однос на доверба и припадност кон сите членови на организацијата полесно ги надминуваат проблемите бидејќи нивните вработени веруваат во нив и не ги напуштаат при првиот знак на криза. Како што веќе неколку пати нагласивме, невозможно е да се очекува сите да се согласат со клучните вредности што ја карактеризираат една организација. Меѓутоа, континуираната работа со јасни пораки постепено ќе ја намали во најмала можна мерка групата на оние кои не се поистоветуваат со дефинираните вредности. Алтернативата е тие самите да ја напуштат организацијата. Метафора е „примена на збор или фраза на предмет или концепт што поинаку не ги означува со цел да се предложи споредба со некој друг концепт или предмет“ (Фрост, 1991). Метафорите се интересни затоа што покажуваат

не само едно, туку неколку поврзани значења. Приказните се исто така значаен дел од секоја организациска култура. Секоја приказна во основа носи порака чија содржина е повеќе или помалку препознатлива. Главната улога на приказните е преку нив да ги убедат членовите на организацијата во точноста на дефинираните претпоставки, вредности и верувања. Митовите се исто така составен дел на секоја организациска култура и се слични по карактер на приказните. За разлика од приказните, митовите не можат да се докажат, но тоа често не е причина да не се верува во нивната вистина. Како што веќе нагласивме, ритуалите и церемониите се најважни меѓу симболите на однесувањето. Ритуалите служат за пренесување одредени пораки. Има бројни примери на ритуали во една организација (наградување на часовник за 20 години работен стаж со посебна програма, избор на вработен на годината, најдобар продавач на годината и сл.). Овој ритуал создава чувство на припадност кај членовите на организацијата и го зголемува чувството на лојалност кон организацијата. Секоја организација одвреме-навреме влегува во одредени турбуленции кои се резултат на промени во опкружувањето или лоши деловни одлуки. Организациите кои имаат изградено однос на доверба и припадност кон сите членови на организацијата полесно ги надминуваат проблемите бидејќи нивните вработени веруваат во нив и не ги напуштаат при првиот знак на криза. Како што веќе неколку пати нагласивме, невозможно е да се очекува сите да се согласат со клучните вредности што ја карактеризираат една организација. Меѓутоа, континуираната работа со јасни пораки постепено ќе ја намали во најмала можна мерка групата на оние кои не се поистоветуваат со дефинираните вредности. Алтернативата е тие самите да ја напуштат организацијата. Секоја организација одвреме-навреме влегува во одредени турбуленции кои се резултат на промени во опкружувањето или лоши деловни одлуки. Организациите кои имаат изградено однос на доверба и припадност кон сите членови на организацијата полесно ги надминуваат проблемите бидејќи нивните вработени веруваат во нив и не ги напуштаат при првиот знак на криза. Како што веќе неколку пати нагласивме, невозможно е да се очекува сите да се согласат со клучните вредности што ја карактеризираат една организација. Меѓутоа, континуираната работа со јасни пораки постепено ќе ја намали во најмала можна мерка групата на оние кои не се поистоветуваат со дефинираните вредности. Алтернативата е тие самите да ја напуштат организацијата. Секоја организација одвреме-навреме влегува во одредени турбуленции кои се резултат на промени во опкружувањето или лоши деловни одлуки. Организациите кои имаат изградено однос на доверба и припадност кон сите

членови на организацијата полесно ги надминуваат проблемите бидејќи нивните вработени веруваат во нив и не ги напуштаат при првиот знак на криза. Како што веќе неколку пати нагласивме, невозможно е да се очекува сите да се согласат со клучните вредности што ја карактеризираат една организација. Меѓутоа, континуираната работа со јасни пораки постепено ќе ја намали во најмала можна мерка групата на оние кои не се поистоветуваат со дефинираните вредности. Алтернативата е тие самите да ја напуштат организацијата.

2.6 Класификација на организациската култура

Како и со секоја друга научна дисциплина, мора да пристапиме кон разградување на целина на неколку компоненти за подобро да го разбереме. Класификацијата на организациската култура според нејзините основни карактеристики и содржини има и добри и лоши страни. Кога велиме дека класификацијата има негативни страни, првенствено се мисли на специфичностите на различните организации, што го отежнува создавањето универзални модели. Главната цел на класифицирањето на организациската култура е создавање на мал број основни модели, додека понатамошната елаборација го прилагодува специфичен модел на одредена организација. Процесот на класификација на организациската култура е долгорочен процес и започнува од набљудување на голем број организации во одреден временски период и обид да се утврдат нивните заеднички карактеристики. Тие заеднички карактеристики на администрацијата претставуваат основа на основниот модел. Набљудувајќи ја бројната литература и различните пристапи во набљудувањето на типологијата на организациската култура, ги набљудуваме следните пристапи: - Дил и Кенедиовата типологија на организациската култура;

– Едвардс и Клајнерова типологија на организациска култура;

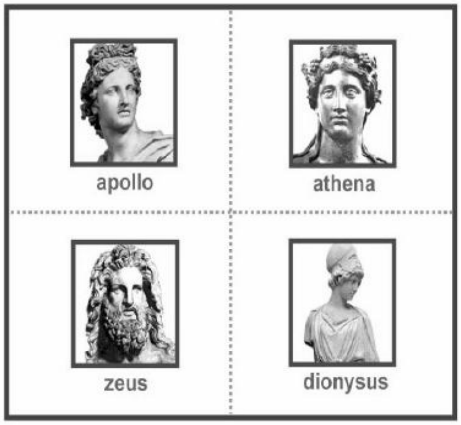
– Шолцова типологија на организациска култура;

– Хендис типологија на организациска култура.

Секој од разгледаните модели има свои предности и недостатоци. Според мислењето на авторот, интересна е типологијата развиена од Хенди. Првично, Харисон разви методологија со четири типа на организациска култура во 1972 година. Шест години

подоцна, Хенди ги презеде и ги разви идеите на Харисон на таков начин што тој го прикачи секој тип на организациска култура на соодветниот тип на организациска структура. Овој тип на типологија се покажа како наједноставен начин за разбирање на организациската култура. Според овој тип на типологија, постојат четири основни модели на организациска култура: култура на моќ, култура на улоги, култура на задачи и култура на поддршка. Секој од овие модели има одредена улога според грчката митологија. Така, симболот на културата на моќта е Зевс, семоќниот бог во грчката митологија, додека симболот на културата е Аполон, богот на разумот. Во културата на задачи ја имаме божицата Атина, а во културата на поддршка го имаме Дионис, грчкиот бог на уживањето и задоволството. На слика 5 е прикажана табела со основни димензии на националната култура според Хенди.

Слика 5. Табела на основни димензии на националната култура според Handy



Извор: Handy, C. (1996): *Bogovi menadžmenta*, Beograd, Zelind

Културата на моќ е многу интересен модел кој има нагласена централистичка димензија затоа што лидерот е тој што е во центарот и тој околу себе создава целосна организација врз основа на сопствената перцепција за средината во која функционира една организација. Оваа култура е симболизирана од грчкиот бог Зевс. Во оваа култура нема дилема дали културата го протерува лидерот или лидерот ја протерува културата. Лидерот е најголемиот авторитет во организацијата и организациската култура се формира во согласност со неговото мислење и барања. Во оваа култура нема класична поделба на трудот. Како и во сè друго, авторитаризмот има добри и лоши страни. Многу е важно да се најде рамнотежа помеѓу добрите и лошите страни. Премногу моќ може да создаде атмосфера на страв, што според повеќето теоретичари од областа на мотивацијата на вработените, не е вистинскиот начин за

зголемување на ефикасноста на самата организација. Добрата карактеристика на оваа култура, во поблага форма, создава чувство на припадност и сигурност кај некои членови на организацијата бидејќи има некој друг кој се грижи за нив. Лидерот ги има сите потребни ресурси за организација на работата и затоа верува дека сите одлуки во оваа култура мора да ги донесе сам. Правила и процедури кои укажуваат како да се однесуваме во одредена ситуација не постојат. Ако постојат, не се почитуваат. Лидерот во оваа култура има огромна улога и не често, кога имаме неспособни лидери, гледаме колку организации влегуваат во сериозни проблеми. Во другите култури, постојат правила на однесување и процедури за да можат вработените да ги следат. Имајќи предвид дека оваа култура ги нема, неспособноста на лидерот може сериозно да ги загрози функционалните организации. Она што е важно да се нагласи е дека овој вид култура може релативно лесно да функционира во малите организации. Во поголемите организации, без оглед на компетенциите и стручноста на лидерот, не е реално да се очекува дека еден човек може да види сè. . Во такви случаи, лидерите бараат и поставуваат свои луѓе на одредени позиции. Овие луѓе ја преземаат контролната улога на сите активности во рамките на нивните сектори на организацијата. Од клучно значење е изборот и изборот на соодветни кадри, а изборот го врши самиот лидер. Членовите на организацијата имаат различни ставови за оваа култура. Оваа култура одговара на вработените кои се борат, со сите расположливи средства, да се доближат до лидерот и на тој начин да стекнат моќ и се што таа носи со себе. Од друга страна, вработените кои се вредни и пожртвувани и не сакаат постојано да привлекуваат внимание кон себе со своите постапки тешко дека можат да напредуваат во ваква култура. Исклучок прават лидерите кои се обучени и знаат да ги препознаат вистинските вредности на своите вработени. Предностите на оваа култура се рефлектираат во брзината на реакција. Во ситуација кога еден човек одлучува, се создаваат сериозни предуслови за полесно прилагодување на сите ситуации, без разлика дали се производ на внатрешната или надворешната средина. Позитивната страна на оваа култура е истовремено и негативна. Зошто? Па, токму затоа што еден лидер ги носи сите одлуки. Во случај на негова лоша проценка ќе биде загрозен целиот систем. Отсуството на второ мислење во организацијата може да доведе и до избор на работен персонал врз основа на прифаќање и дискусија за ставовите на лидерот. Практиката покажува дека повеќето лидери сакаат да слушаат потврда за сопственото размислување и дека многу малку лидери гледаат можност за создавање уште подобри решенија во дискусијата за нивните ставови. На овој начин се создава

потенцијална опасност за создавање група на истомисленици а не менаџери кои размислуваат со своја глава. **Културата на улоги**, за разлика од културата на моќ, е вистинска бирократска култура заснована на дефинирани процедури и правила. Оваа култура е симболизирана од грчкиот бог Аполон. Секој процес и секоја активност на кој било член на организацијата се почитува и врз основа на тоа се прават правила на однесување и процедури при вршење на одредени активности. Постоењето на процедури и правила на однесување има бројни предности. Секој член на организацијата знае како да се однесува во одредена ситуација. Нема потреба да се стресувате и да барате евентуално подобри решенија. Секој знае која е неговата улога и соодветно, и правилата поврзани со таа улога, ги извршува сите активности. Ваквиот став недвосмислено укажува на потенцијалните недостатоци на оваа култура. Како прво, таквите култури не се во состојба да ја следат промената во нивната средина, било да е тоа внатрешно или надворешно. Друг потенцијален недостаток се рефлектира во спречувањето на креативноста на членовите на организацијата. По задоволувањето на основните човечки потреби, секој човек сака потврда, т.е. препознавање на нивната работа и размислување. Поединците кои сакаат безбедно засолниште го фаворизираат овој вид култура. За разлика од нив, оние кои сакаат повеќе се чувствуваат ограничени поради фактот што не можат целосно да го изразат целиот свој потенцијал. Предноста на ваквата организација се огледа во зголемувањето на ефикасноста и продуктивноста во одреден временски период, бидејќи секој јасно ја знае својата улога и начин на однесување при извршувањето на сите деловни активности во организацијата. **Културата на задачите** станува се поинтересна во време кога се се мери и се брои само успехот. Оваа култура е симболизирана од грчката божица Атина. Самиот збор зборува за тоа што е во фокусот на културата на задачата. Моќта во оваа култура не е во центарот, туку во бројни поврзани мрежни единици составени од поединци кои ја презеле одговорноста за постигнување на прокламираната цел. Основните принципи на оваа култура се засноваат на претпоставката дека членовите на организацијата се собираат на одредено место за извршување на одредени деловни активности - задачи. Позицијата на хиерархиското скалило не е одлучувачка, туку мора постојано да се оправдува со секојдневно извршување на дефинираните задачи. Овој вид на култура е интересен за поединци кои се фокусираат на задачата и уживаат во неа. Некои од нив се такви поради материјалното задоволство, додека други го доживуваат како самопотврдување. Основните карактеристики на културата на задачи се ориентација

кон целта, ориентација кон резултат, креативност и претприемачки дух. Главниот недостаток на оваа култура е тоа што е прилагодлива на релативно мали организации и во голема мера зависи од изборот на луѓе. Лошиот избор значи неисполнување на задачите и, според тоа, слаби перформанси на организацијата. Ваквите култури се силни во време на експанзија и стануваат скапи решенија кога решавањето на секојдневните деловни ситуации се сведува на рутински процедури. Успешните организации со оваа култура стануваат незгодни со текот на времето и често водат до неуспех. Во оваа култура, неуспехот е тешко да се прости бидејќи членовите на организацијата во која постои оваа култура се високо платени експерти. **Поддржувачка култура** многу ретко се среќава во пракса. Оваа култура е симболизирана од грчкиот бог Дионис. За разлика од културата на моќ, каде што лидерот создава одредена организација за постигнување на сопствените цели, во културата на поддршка, членовите на организацијата ја доживуваат како средство за постигнување на сопствените цели. Во центарот на вниманието е поединецот со неговите цели, а не организацијата. Оваа култура се состои од збир на ѕвезди кои се лабаво поврзани и не зависат една од друга. Ова е култура на адвокати, архитекти, универзитетски професори, слободни уметници итн. Основна карактеристика на оваа култура е тоа што создава предуслови за зачувување на идентитетот на членовите на организацијата. Улогата на менаџерите во оваа култура е неблагодарна затоа што овие поединци се многу тешки за управување. Можеме да кажеме дека оваа култура е демократска и секој обид да се дефинираат одредени правила наидува на силен отпор. Во следната фаза отпорот се манифестира на тој начин што организацијата се распаѓа бидејќи членовите на организацијата брзо доаѓаат до став дека е подобро да дејствуваат самостојно. Поради сето горенаведено, организациите со оваа култура се малку и краткотрајни. Доколку една организација ги има усвоено основните вредности од страна на мнозинството вработени и доколку тие секојдневно се применуваат во пракса, можеме да кажеме дека таа организација има силна организациска култура. Доколку во организацијата нема консензус за основните вредности и нивната примена во организацијата, постои слаба организациска култура. Силните култури постојано ги истакнуваат своите симболи и објаснуваат дека одредени деловни процеси се организираат и се извршуваат „на нивниот начин“. Сепак, силните култури исто така може да имаат значителни ограничувања поради статичноста и тешкотијата да се движат од сегашната состојба. Исто така, слабите култури, покрај лошите карактеристики, имаат и добри, т.е. позитивни ефекти поради приспособливоста на

промените во околината. Погодна постапка за одредување на силата на културата е да се одреди широчината на одговорите на испитаниците за основните вредности кои се карактеристични за нивната организација и со кои тие се согласуваат во поголема или помала мера. Една од причините зошто организациската култура сè уште не го нашла својот пат до целосна практична примена во економијата може да биде недостатокот на методолошки процедури за истражување на организациската култура. Од гледна точка на методологијата, можеме да собереме одредени информации од сите членови на организацијата преку прашалници или интервјуа со поединечни членови на организацијата. Примената на кој било од овие методи има свои предности и ограничувања, а во зависност од организацијата, земајќи го предвид технолошкиот процес на работа, овие методи се најсигурниот показател за одредување на силата на постоечката организациска култура.

Слика 6. Влијанието на организациската култура врз ефектите од операциите на организацијата

Усогласување со животната средина **Јачина на културата**	**КОМПАТИБИЛНО СО ЖИВОТНАТА СРЕДИНА**	**НЕ КОМПАТИБИЛНО СО ЖИВОТНАТА СРЕДИНА**
СИЛНА КУЛТУРА	Висок позитивен ефект	Висок негативен ефект
СЛАБА КУЛТУРА	Низок позитивен ефект	Низок негативен ефект

Извор: 13. Cvijanović, J.M., Lazić, J., Nastasić, A. (2006): Korporativna kultura i organizaciona struktura, Ekonomski institut, Beograd.

2.6.1 Субкултури на организациската култура

Организациската култура често не е хомогена, што е особено видливо кај големите мултинационални компании. Постојат дури три различни, меѓусебно клучни перспективи од кои авторите ја проучуваат организациската култура, и тоа: -

перспектива на интеграција во која важи принципот на една организација - една организациска култура; - перспектива на диференцијација, според која организацијата има една доминантна организациска култура чии вредности ги споделуваат сите вработени и субкултури; - перспективата на фрагментација, според која не може да се зборува за заеднички концепт на организациска култура бидејќи не постои консензус околу неа, туку само за множества меѓусебно поврзани или неповрзани елементи што ја сочинуваат. Како што веќе рековме, организациската култура се карактеризира со заеднички систем на вредности воспоставен и почитуван од членовите на една организација. Во рамките на секоја организација постојат одредени производни единици. Во рамките на секоја производна единица се одвива одредена активност која до одреден степен се разликува од активноста што се одвива во друга производна единица. Токму затоа постојат одредени групи во една организација кои го почитуваат општиот систем на вредности што ја карактеризираат организацијата. Но, на микро ниво на мала организациска единица може да се појават одредени сфаќања кои се карактеристични само за таа организациска единица. Тие сфаќања и вредности претставуваат субкултура на организациската култура. Субкултурите на една организација може да се дефинираат по три основни димензии или во три насоки: хоризонтална, вертикална и дијагонална (Фрост, 1991). Гледајќи ја вертикалната линија, јасно е дека можеме да разликуваме одредени нивоа на субкултури со проучување на организациската шема на секоја организација. Во секоја организациска шема имаме одреден број вработени кои раководат со организацијата и одреден број вработени кои ги спроведуваат одлуките на оние кои раководат. Вообичаената ситуација во пракса покажува дека ставовите на менаџерите и извршителите често се различни. Постојат многу причини кои водат до различно разбирање на проблемот и околината (образование, социјална положба, ниво на приходи итн.). Субкултурите на извршителите и менаџерите често можат да бидат извор на конфликти во организацијата. Во таква ситуација, се забележува дали одредена организација има култура што вработените ја прифатиле, а не само што ја слушнале (на пр., дали приоритет на организацијата се платите или одредени инвестиции кои ќе создадат предуслови за подобра позиција во следниот период на време на целата организација). Специјализацијата на членовите на организацијата за извршување на одредена група на работни места е основа за одвојување на субкултурите по деловни функции. Така, одредени ставови, вредности и сфаќања на вработените кои работат во сметководствени, комерцијални или производствени услуги често се дијаметрално

различни. На пример, во комерцијалната услуга доминираат вредности како што се флексибилност, решителност, брза реакција, ориентација кон целта итн. Од друга страна, производната функција главно се заснова на вредности како што се: стабилност, специјализација, доверливост, квалитет итн. Дијагоналната субкултура започнува од различното ниво на образование во една организација. Имено, вообичаена е ситуација во производствените организации каде работат вработени со различно образование, да имаме различни ставови во однос на клучните вредности. На пример, економистите гледаат само во насока на продажба, најниски можни трошоци и највисок можен профит во одредена временска единица. Од друга страна, техничарите инсистираат на производот со сите негови карактеристики. Покрај споменатите субкултури, може да се издвојат бројни субкултури кои потенцијално создаваат предуслови за поинакво разбирање на вредносниот систем на една организација (пол, возраст, националност и сл.). Покрај погоре споменатите субкултури, можеме да разликуваме и субкултури кои имаат идентичен однос со основната култура. Така, правиме разлика помеѓу субкултури кои ја поддржуваат основната организациска култура и оние кои не ја поддржуваат. Субкултурите кои ја поддржуваат основната организациска култура ги зачувуваат основните вредности на организациската култура и се трудат да ги спречат сите активности кои би можеле да доведат до нејзино слабеење. Од друга страна, имаме субкултура на вработени кои секогаш се против дефинираните вредности на основната организациска култура и настојуваат со своите секојдневни активности да создадат критична маса која ќе го иницира процесот на промена на клучните вредности на постоечка организациска култура. Секоја од овие субкултури има свои силни и слаби страни. Позитивна карактеристика на суб-културите кои ја поддржуваат постоечката организациска култура е тоа што со инсистирање на воспоставените вредности се создава цврста основа за јасно планирање и одлучување за сите идни активности. Меѓутоа, во време на големи и брзи промени, инсистирањето на почетните основи често доведува до заостанување и губење на трката со околината, што доведува до слабеење на организацијата во секој поглед. Субкултурите кои континуирано го доведуваат во прашање квалитетот и оправданоста на усвоените вредности на организациската култура создаваат предуслови за подобрување на постоечката култура. Постојаната критика на усвоените вредности во одредени ситуации создава предуслови во кои клучните вредности постојано се преиспитуваат и ја намалува можноста за „месечарење“. На овој начин се спречува создавање на ситуација во која надворешните фактори кои укажуваат на заостанување зад усвоените вредности на

организациската култура и неопходната промена на системот на вредности на постојната организациска култура се занемарува. вообичаена ситуација е дека во производствените организации каде работат вработени со различно образование, имаме различни ставови за клучните вредности. На пример, економистите гледаат само во насока на продажба, најниски можни трошоци и највисок можен профит во одредена временска единица. Од друга страна, техничарите инсистираат на производот со сите негови карактеристики. Покрај споменатите субкултури, може да се издвојат бројни субкултури кои потенцијално создаваат предуслови за поинакво разбирање на вредносниот систем на една организација (пол, возраст, националност и сл.). Покрај погоре споменатите субкултури, можеме да разликуваме и субкултури кои имаат идентичен однос со основната култура. Така, правиме разлика помеѓу субкултури кои ја поддржуваат основната организациска култура и оние кои не ја поддржуваат. Субкултурите кои ја поддржуваат основната организациска култура ги зачувуваат основните вредности на организациската култура и се трудат да ги спречат сите активности кои би можеле да доведат до нејзино слабеење. Од друга страна, имаме субкултура на вработени кои секогаш се против дефинираните вредности на основната организациска култура и настојуваат со своите секојдневни активности да создадат критична маса која ќе го иницира процесот на промена на клучните вредности на постоечка организациска култура. Секоја од овие субкултури има свои силни и слаби страни. Позитивна карактеристика на суб-културите кои ја поддржуваат постоечката организациска култура е тоа што со инсистирање на воспоставените вредности се создава цврста основа за јасно планирање и одлучување за сите идни активности. Меѓутоа, во време на големи и брзи промени, инсистирањето на почетните точки често доведува до заостанување и губење на трката со околината, што доведува до слабеење на организацијата во секој поглед. Субкултурите кои континуирано го доведуваат во прашање квалитетот и оправданоста на усвоените вредности на организациската култура создаваат предуслови за подобрување на постоечката култура. Постојаната критика на усвоените вредности во одредени ситуации создава предуслови во кои клучните вредности постојано се преиспитуваат и ја намалува можноста за „месечарење“. На овој начин се спречува создавање на ситуација во која надворешните фактори кои укажуваат на заостанување зад усвоените вредности на организациската култура и неопходната промена на системот на вредности на постојната организациска култура се занемарува. вообичаена ситуација е дека во производствените организации каде работат вработени со различно образование,

имаме различни ставови за клучните вредности. На пример, економистите гледаат само во насока на продажба, најниски можни трошоци и највисок можен профит во одредена временска единица. Од друга страна, техничарите инсистираат на производот со сите негови карактеристики. Покрај споменатите субкултури, може да се издвојат бројни субкултури кои потенцијално создаваат предуслови за поинакво разбирање на вредносниот систем на една организација (пол, возраст, националност и сл.). Покрај погоре споменатите субкултури, можеме да разликуваме и субкултури кои имаат идентичен однос со основната култура. Така, правиме разлика помеѓу субкултури кои ја поддржуваат основната организациска култура и оние кои не ја поддржуваат. Субкултурите кои ја поддржуваат основната организациска култура ги зачувуваат основните вредности на организациската култура и се трудат да ги спречат сите активности кои би можеле да доведат до нејзино слабеење. Од друга страна, имаме субкултура на вработени кои секогаш се против дефинираните вредности на основната организациска култура и настојуваат со своите секојдневни активности да создадат критична маса која ќе го иницира процесот на промена на клучните вредности на постоечка организациска култура. Секоја од овие субкултури има свои силни и слаби страни. Позитивна карактеристика на суб-културите кои ја поддржуваат постоечката организациска култура е тоа што со инсистирање на воспоставените вредности се создава цврста основа за јасно планирање и одлучување за сите идни активности. Меѓутоа, во време на големи и брзи промени, инсистирањето на почетните точки често доведува до заостанување и губење на трката со околината, што доведува до слабеење на организацијата во секој поглед. Субкултурите кои континуирано го доведуваат во прашање квалитетот и оправданоста на усвоените вредности на организациската култура создаваат предуслови за подобрување на постоечката култура. Постојаната критика на усвоените вредности во одредени ситуации создава предуслови во кои клучните вредности постојано се преиспитуваат и ја намалува можноста за „месечарење“. На овој начин се спречува создавање на ситуација во која надворешните фактори кои укажуваат на заостанување зад усвоените вредности на организациската култура и неопходната промена на системот на вредности на постојната организациска култура се занемарува. Субкултурите кои ја поддржуваат основната организациска култура ги зачувуваат основните вредности на организациската култура и се трудат да ги спречат сите активности кои би можеле да доведат до нејзино слабеење. Од друга страна, имаме субкултура на вработени кои секогаш се против дефинираните вредности на основната организациска култура и

настојуваат со своите секојдневни активности да создадат критична маса која ќе го иницира процесот на промена на клучните вредности на постоечка организациска култура. Секоја од овие субкултури има свои силни и слаби страни. Позитивна карактеристика на суб-културите кои ја поддржуваат постоечката организациска култура е тоа што со инсистирање на воспоставените вредности се создава цврста основа за јасно планирање и одлучување за сите идни активности. Меѓутоа, во време на големи и брзи промени, инсистирањето на почетните точки често доведува до заостанување и губење на трката со околината, што доведува до слабеење на организацијата во секој поглед. Субкултурите кои континуирано го доведуваат во прашање квалитетот и оправданоста на усвоените вредности на организациската култура создаваат предуслови за подобрување на постоечката култура. Постојаната критика на усвоените вредности во одредени ситуации создава предуслови во кои клучните вредности постојано се преиспитуваат и ја намалува можноста за „месечарење“. На овој начин се спречува создавање на ситуација во која надворешните фактори кои укажуваат на заостанување зад усвоените вредности на организациската култура и неопходната промена на системот на вредности на постојната организациска култура се занемарува. Субкултурите кои ја поддржуваат основната организациска култура ги зачувуваат основните вредности на организациската култура и се трудат да ги спречат сите активности кои би можеле да доведат до нејзино слабеење. Од друга страна, имаме субкултура на вработени кои секогаш се против дефинираните вредности на основната организациска култура и настојуваат со своите секојдневни активности да создадат критична маса која ќе го иницира процесот на промена на клучните вредности на постоечка организациска култура. Секоја од овие субкултури има свои силни и слаби страни. Позитивна карактеристика на суб-културите кои ја поддржуваат постоечката организациска култура е тоа што со инсистирање на воспоставените вредности се создава цврста основа за јасно планирање и одлучување за сите идни активности. Меѓутоа, во време на големи и брзи промени, инсистирањето на почетните основи често доведува до заостанување и губење на трката со околината, што доведува до слабеење на организацијата во секој поглед. Субкултурите кои континуирано го доведуваат во прашање квалитетот и оправданоста на усвоените вредности на организациската култура создаваат предуслови за подобрување на постоечката култура. Постојаната критика на усвоените вредности во одредени ситуации создава предуслови во кои клучните вредности постојано се преиспитуваат и ја намалува можноста за „месечарење“. На овој начин се спречува создавање на

ситуација во која надворешните фактори кои укажуваат на заостанување зад усвоените вредности на организацискатa култура и неопходната промена на системот на вредности на постоечката организациска култура се спречува.

2.7. Промена на организацискатa култура

Организацискатa култура претставува стабилен и инертен систем кој тешко се менува. Токму поради ова, од големо значење е да се утврди како се одвива процесот на промена, како се иницира, како и кои се иницијаторите на промените на организацискатa култура. Без овие информации, тешко е активно да се управуваат со промените во организацискатa култура. Организацискатa култура има моќ на самообновување и ги дозволува во својата околина само оние елементи кои се компатибилни со постоечкатa култура. За да се промени содржината на организацискатa култура, начинот на размислување мора да се подигне од потсвеста на свесно ниво на разбирање на опкружувањето на организацијата. Причините кои водат до промена на организацискатa култура можат да бидат внатрешни и надворешни. Надворешните причини се однесуваат на големи промени во опкружувањето на организацијата и самата организација тешко може да влијае на нив во краток временски период (национална култура, пазарна средина, демографска средина итн.). Сериозните организации не чекаат да се случат одредени промени во опкружувањето, туку предвидуваат можни промени и имаат подготвено решенија во случај на нивна појава. Важно е да се напомене дека надворешните причини се појавуваат постепено и дека организациите кои имаат проактивен однос кон околината имаат време да ги предвидат можните промени во околината. Внатрешните причини се предмет на внатрешни ставови за дефинираните вредности кои ја прават организацијата препознатлива и во секој случај полесно се менуваат од надворешните причини (промена на лидер, промена на стратегија, технолошки промени итн.). Сепак, треба да се земе предвид фактот дека имплементацијата на чести промени може да доведе до губење на основните вредности на организацијата. Сите стратегии за промена на одредена организациска култура може да се групираат во три групи: стратегии за индоктринација, стратегии за когнитивна дисонанца и стратегии за замена на луѓе (Јаниќијевиќ, 1997). Стратегијата на индоктринација подразбира дека се врши постојано влијание врз свеста на членовите на една организација и дека како крајна последица од тоа влијание доаѓа до промена во нивното однесување. Стратегијата на

когнитивна дисонанца подразбира промена во однесувањето на вработените, што по одредено време ќе доведе до промена на нивната свест. Третата стратегија, најболна за одреден број членови на една организација, вклучува замена на луѓе, т.е. отпуштање на вработени кои не можат да се прилагодат на постоечката организациска култура. Пред да влеземе во процесот на промена на одредени ставови и вредности на организациската култура, мора да погледнеме неколку важни елементи. Една од нив е старосната структура на вработените. Развојот на организациската култура во однос на возраста на вработените најлесно може да се види преку матрицата подолу (Јаниќијевиќ, 1997).

Слика 7: Развој на организациската култура во однос на возраста на вработените

	СТАВ КОН КОНТРОЛА НА ОДНЕСУВАЊЕТО	**СТАВ КОН ПРОМЕНИ**	**СТАВ КОН ПРЕТПРИЕМНИЧКИТЕ**
МЛАДОСТ	Ауторитаризам	Тенденција за промена	Припадност и посветеност кон компанијата
АДОЛЕСЕНЦИЈА	Дисциплина и одговорност	Професионализам	Припадност и посветеност на групата
ЗРЕЛОСТ	Формализација и стандардизација	Отпор спрема промени	Лојалност спема себе и професјатаи

Извор: 24. Janićijević, N. (1997): Organizaciona kultura, Ulix i Ekonomski fakultet, Novi Sad

Гледајќи ја горната матрица, јасно е дека вработените различно се однесуваат на различни возрасти. Матрицата укажува дека сите овие аспекти мора да се земат предвид при дефинирање и предлагање на одредени промени. Проактивната ориентација може да послужи и како почетна капсула која ќе го започне процесот на промена. Во услови на жестока пазарна конкуренција, иднината е неизвесна за сите актери на таа конкуренција. Откако ќе се освои позицијата на пазарот, таа станува цел за други организации кои сакаат да ја заземат таа позиција. Често сме сведоци дека

организациите, откако ќе достигнат одредено ниво, влегуваат во фаза на монотонија, која конкурентните организации ја чекаат и знаат многу добро да ја искористат. Со цел да се избегне таква ситуација, организациите често носат менаџери надвор од организацијата со намера нови сили, неоптоварени со постоечките вредности, да отворат нови перспективи и пристапи за зајакнување на моменталната позиција на организацијата, да ги дефинираат развојните насоки и да ја предвидат иднината. ситуација. За да се иницира преглед на постоечкиот систем на вредности, потребно е да се креира сценарио кое ќе ја докаже потребата од спроведување на промени. Секоја промена е проблематична за одреден број членови на една организација. Старите навики тешко се менуваат. Отпорот на промените главно произлегува како резултат на неизвесност поради преземените промени, неподготвеност да се откажат од постоечките позиции и поради перцепцијата на негативните аспекти на планираните промени. За да се надмине отпорот може да се користат одредени методи, кои вклучуваат постојана комуникација и едукација, вклучување на сите членови на организацијата во дефинирањето на новите вредности, преговарањето и усогласувањето на дефинираните вредности, како и дефинирање на принудни мерки за имплементација на прокламираните вредности. Процесот на промена секогаш започнува со развојот, т.е. со предизвикување спротивставени ставови за системот на вредности што постои во организацијата. Со текот на времето, одреден број членови на организацијата утврдуваат дека е неопходно да се направат промени, целосни или делумни, во однос на основните елементи кои ја сочинуваат постоечката организациска култура. Како што веќе рековме, секоја организациска култура има одреден број на субкултури, кои се карактеризираат со прифаќање на основните вредности на постоечката организациска култура, но во исто време укажуваат на различни пристапи во нивната организациска целина. Првиот чекор во процесот на промена на организациската култура е иницирањето на контракултурата, која со текот на времето и докажувањето на истата станува нова организациска култура со текот на времето. Присуството на различно мислење е од големо значење за секоја организација. Во голем број случаи, не дозволува никакво затишје, туку напротив иницира постојан преглед на постоечките вредности. Процесот на промена на организациската култура е иницран од незадоволството на дел од членовите на организацијата од начинот на решавање на одредени проблематични деловни ситуации. Она што е од клучно значење за промена на ставовите на другите членови на организацијата е давање јасни предлози за тоа кои вредности треба да се променат,

како и кои се потенцијалните ефекти од промената на одредени вредности. Критикувањето на постоечките вредности без давање јасни насоки во која насока треба да се движат промените создава уште поголем отпор од остатокот од организацијата. Важно е сите членови на организацијата да разберат дека постојат различни ставови за решавање на одредени ситуации и да размислат за ефектите од нивната примена. Промените во организациската култура се разликуваат по длабочина и обем. Кога станува збор за длабочина, разликуваме плитки и длабоки промени во организациската култура. Плитките промени се однесуваат на промена на дел од вредноста поради спорадични појави на одредени промени во непосредната околина. Овие промени опфаќаат само дел од членовите на организацијата и тие не се од големо значење. Овие промени служат како средство за брзо прилагодување на краткорочните промени во околината, внатрешни или надворешни. За разлика од плитките промени во организациската култура, длабоките промени имаат многу поголемо значење. Овие промени ги менуваат клучните, основни вредности на организациската култура. Затоа, ефектите од нивната примена се многу позначајни. Плитки и длабоки промени во организациската култура може да ги вклучат сите менаџерски слоеви на организацијата, директори, средниот менаџмент како и врвниот менаџмент. Покрај плитки и длабоки промени, разликуваме тесни и широки. Тесните промени во организациската култура се однесуваат само на мал дел од организацијата и немаат големо влијание врз функционирањето на другите делови од организацијата, додека широките промени ги опфаќаат сите делови на организацијата. Тесните промени во организациската култура не го менуваат основниот концепт и тие произлегуваат како резултат на адаптација на активностите во околината. Широките промени го уриваат целиот систем на постојните вредности на организациската култура, а организацијата мора да биде подготвена за сите последици што можат да настанат како резултат на тие промени. Организациската култура настанува низ процесот на приспособување на околината и создавање внатрешна кохезија во смисла на формирање на одреден вредносен систем. Врз основа на ова, можеме да констатираме дека промените во организациската култура можат да настанат како резултат на приспособување кон средината и усогласување на внатрешните ставови за одреден систем на вредности. Постојат бројни модели кои ги објаснуваат принципите на процесот на промена на организациската култура. Така, Левиновиот модел поаѓа од три фази низ кои се менува организациската култура: фаза на одмрзнување, фаза на движење и фаза на стабилизација. Според мислењето на

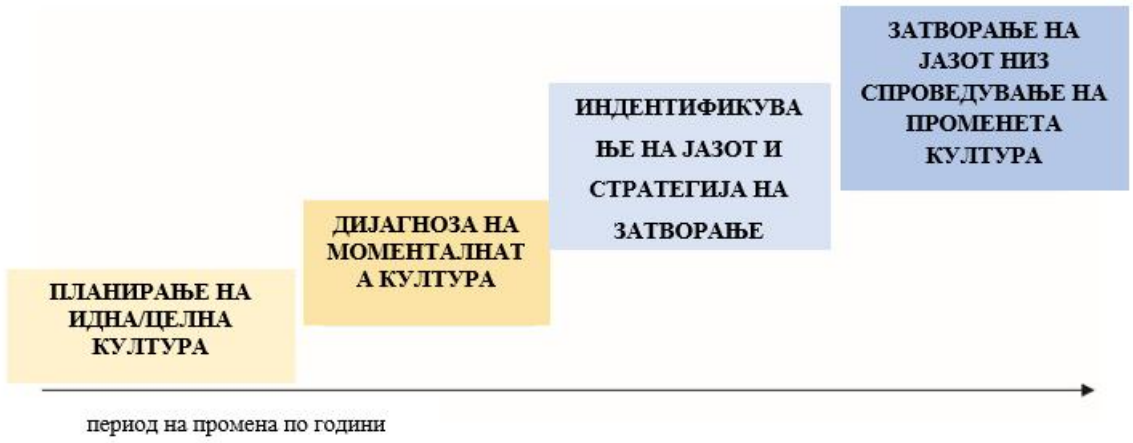
авторот, интересен е и моделот што го набљудува процесот на промена на организациската култура во четири фази (Јаниќијевиќ, 1997): Важно е сите членови на организацијата да разберат дека постојат различни ставови за решавање на одредени ситуации и да размислат за ефектите од нивната примена. Промените во организациската култура се разликуваат по длабочина и обем. Кога станува збор за длабочина, разликуваме плитки и длабоки промени во организациската култура. Плитките промени се однесуваат на промена на дел од вредноста поради спорадични појави на одредени промени во непосредната околина. Овие промени опфаќаат само дел од членовите на организацијата и тие не се од големо значење. Овие промени служат како средство за брзо прилагодување на краткорочните промени во околината, внатрешни или надворешни. За разлика од плитките промени во организациската култура, длабоките промени имаат многу поголемо значење. Овие промени ги менуваат клучните, основни вредности на организациската култура. Затоа, ефектите од нивната примена се многу позначајни. Плитки и длабоки промени во организациската култура може да ги вклучат сите менаџерски слоеви на организацијата, директори, средниот менаџмент како и врвниот менаџмент. Покрај плитки и длабоки промени, разликуваме тесни и широки. Тесните промени во организациската култура се однесуваат само на мал дел од организацијата и немаат големо влијание врз функционирањето на другите делови од организацијата, додека широките промени ги опфаќаат сите делови на организацијата. Тесните промени во организациската култура не го менуваат основниот концепт и тие произлегуваат како резултат на адаптација на активностите во околината. Широките промени го уриваат целиот систем на постојните вредности на организациската култура, а организацијата мора да биде подготвена за сите последици што можат да настанат како резултат на тие промени. Организациската култура настанува низ процесот на приспособување на околината и создавање внатрешна кохезија во смисла на формирање на одреден вредносен систем. Врз основа на ова, можеме да констатираме дека промените во организациската култура можат да настанат како резултат на приспособување кон средината и усогласување на внатрешните ставови за одреден систем на вредности. Постојат бројни модели кои ги објаснуваат принципите на процесот на промена на организациската култура. Така, Левиновиот модел поаѓа од три фази низ кои се менува организациската култура: фаза на одмрзнување, фаза на движење и фаза на стабилизација. Според мислењето на авторот, интересен е и моделот што го набљудува процесот на промена на организациската култура во четири фази

(Јаниќијевиќ, 1997): Важно е сите членови на организацијата да разберат дека постојат различни ставови за решавање на одредени ситуации и да размислат за ефектите од нивната примена. Промените во организациската култура се разликуваат по длабочина и обем. Кога станува збор за длабочина, разликуваме плитки и длабоки промени во организациската култура. Плитките промени се однесуваат на промена на дел од вредноста поради спорадични појави на одредени промени во непосредната околина. Овие промени опфаќаат само дел од членовите на организацијата и тие не се од големо значење. Овие промени служат како средство за брзо прилагодување на краткорочните промени во околината, внатрешни или надворешни. За разлика од плитките промени во организациската култура, длабоките промени имаат многу поголемо значење. Овие промени ги менуваат клучните, основни вредности на организациската култура. Затоа, ефектите од нивната примена се многу позначајни. Плитки и длабоки промени во организациската култура може да ги вклучат сите менаџерски слоеви на организацијата, директори, средниот менаџмент како и врвниот менаџмент. Покрај плитки и длабоки промени, разликуваме тесни и широки. Тесните промени во организациската култура се однесуваат само на мал дел од организацијата и немаат големо влијание врз функционирањето на другите делови од организацијата, додека широките промени ги опфаќаат сите делови на организацијата. Тесните промени во организациската култура не го менуваат основниот концепт и тие произлегуваат како резултат на адаптација на активностите во околината. Широките промени го уриваат целиот систем на постојните вредности на организациската култура, а организацијата мора да биде подготвена за сите последици што можат да настанат како резултат на тие промени. Организациската култура настанува низ процесот на приспособување на околината и создавање внатрешна кохезија во смисла на формирање на одреден вредносен систем. Врз основа на ова, можеме да констатираме дека промените во организациската култура можат да настанат како резултат на приспособување кон средината и усогласување на внатрешните ставови за одреден систем на вредности. Постојат бројни модели кои ги објаснуваат принципите на процесот на промена на организациската култура. Така, Левиновиот модел поаѓа од три фази низ кои се менува организациската култура: фаза на одмрзнување, фаза на движење и фаза на стабилизација. Според мислењето на авторот, интересен е и моделот што го набљудува процесот на промена на организациската култура во четири фази (Јаниќијевиќ, 1997): Затоа, ефектите од нивната примена се многу позначајни. Плитки и длабоки промени во организациската

култура може да ги вклучат сите менаџерски слоеви на организацијата, директори, средниот менаџмент како и врвниот менаџмент. Покрај плитки и длабоки промени, разликуваме тесни и широки. Тесните промени во организациската култура се однесуваат само на мал дел од организацијата и немаат големо влијание врз функционирањето на другите делови на организацијата, додека широките промени ги опфаќаат сите делови на организацијата. Тесните промени во организациската култура не го менуваат основниот концепт и тие произлегуваат како резултат на адаптација на активностите во околината. Широките промени го уриваат целиот систем на постојните вредности на организациската култура, а организацијата мора да биде подготвена за сите последици што можат да настанат како резултат на тие промени. Организациската култура настанува низ процесот на приспособување на околината и создавање внатрешна кохезија во смисла на формирање на одреден вредносен систем. Врз основа на ова, можеме да констатираме дека промените во организациската култура можат да настанат како резултат на приспособување кон средината и усогласување на внатрешните ставови за одреден систем на вредности. Постојат бројни модели кои ги објаснуваат принципите на процесот на промена на организациската култура. Така, Левиновиот модел поаѓа од три фази низ кои се менува организациската култура: фаза на одмрзнување, фаза на движење и фаза на стабилизација. Според мислењето на авторот, интересен е и моделот што го набљудува процесот на промена на организациската култура во четири фази (Јаниќијевиќ, 1997): Затоа, ефектите од нивната примена се многу позначајни. Плитки и длабоки промени во организациската култура може да ги вклучат сите менаџерски слоеви на организацијата, директори, средниот менаџмент како и врвниот менаџмент. Покрај плитки и длабоки промени, разликуваме тесни и широки. Тесните промени во организациската култура се однесуваат само на мал дел од организацијата и немаат големо влијание врз функционирањето на другите делови на организацијата, додека широките промени ги опфаќаат сите делови на организацијата. Тесните промени во организациската култура не го менуваат основниот концепт и тие произлегуваат како резултат на адаптација на активностите во околината. Широките промени го уриваат целиот систем на постојните вредности на организациската култура, а организацијата мора да биде подготвена за сите последици што можат да настанат како резултат на тие промени. Организациската култура настанува низ процесот на приспособување на околината и создавање внатрешна кохезија во смисла на формирање на одреден вредносен систем. Врз основа на ова, можеме да

констатираме дека промените во организациската култура можат да настанат како резултат на приспособување кон средината и усогласување на внатрешните ставови за одреден систем на вредности. Постојат бројни модели кои ги објаснуваат принципите на процесот на промена на организациската култура. Така, Левиновиот модел поаѓа од три фази низ кои се менува организациската култура: фаза на одмрзнување, фаза на движење и фаза на стабилизација. Според мислењето на авторот, интересен е и моделот што го набљудува процесот на промена на организациската култура во четири фази (Јаниќијевиќ, 1997):

Слика 8. Промени во организациската култура



Извор: Економски факултет Белград, он-лајн презентација

Во првата фаза на промена на одредена организациска култура, потребно е да се открие постоечката организациска култура со сите нејзини предности и недостатоци. Дијагнозата на одредена организациска култура се спроведува со користење на различни методи и техники, но најчесто користени методи се интервјуа или анкети. Секоја од применетите техники има свои добри и лоши страни. Интервјуто е одлична техника бидејќи преку директен контакт со соговорникот дава можност да се разгледаат различни прашања, добри и лоши вредности на постоечката организациска култура, од повеќе агли. Недостаток на оваа техника е што бара долго време, квалификуван испитувач кој може да извлече што повеќе информации од

испитаниците, долго време за спроведување на истражувањето, релативно мал број на испитаници, високи трошоци. Од друга страна, техниката на прашалник е релативно едноставна, се прави брзо, а нема големи трошоци. Со цел оваа техника на најдобар можен начин да ја отслика моменталната состојба на членовите на организацијата кои учествуваат во истражувањето, потребно е на најдобар можен начин да се подготви содржината на прашалникот. Премногу директен прашалник може да предизвика револт или промена во моделот на однесување на испитаникот. Доколку прашалникот не е доволно јасен и не укажува на целта на истражувањето, тој лесно може да се сведе на многу површни одговори, што ќе создаде погрешна слика за состојбите во организацијата. Предноста на овој метод е што, во повеќето случаи, квалитативните податоци добиени преку истражување може да се претворат во квантитативни податоци. Негативна страна на овој метод е ограничената количина на информации што може да се добијат со обработка на прашалникот, нема можност за коментирање, туку само одговор на претходно поставените набљудувања. Втората фаза ја претставува фазата на дефинирање на основните вредности на целта т.е. планирана организациска култура. Во повеќето случаи, врвниот менаџмент ги дефинира целните вредности кои треба да ја претставуваат новата организациска култура. Сепак, квалитативните интервјуа на вработените и квалитативните прашалници исто така можат да бидат значаен извор на информации за дефинирање на одредени претпоставки и вредности на новата организациска култура. Врвниот менаџмент мора да има јасна визија за тоа каде сакаат да одат. Сепак, желбите се едно, а реалноста често е нешто сосема друго. Менаџментот мора да има информации за почетните вредности на организациската култура и врз основа на тоа да дефинира нови вредности. Во третата фаза се затвора јазот помеѓу визијата на менаџментот и планираната организациска култура со вредностите на постоечката култура. По утврдувањето на разликата помеѓу планираните и постоечките вредности, се користат соодветни стратегии за создавање предуслови за приближување на ставовите. Целосната негација на вредностите на поранешната култура и апсолутната доминација на новата култура не се многу чести во пракса. Процесот на прилагодување на вредностите на старото кон вредностите на новата организациска култура започнува во првата фаза со усогласување на неспорните детали на двете култури. После тоа, преку детална анализа на постојното и планираното, може да се види што е можно и до кој степен одредени вредности може да се променат на краток или долг рок, а што воопшто не може да се промени. Поаѓајќи од фактот дека врвниот менаџмент ја

презема одговорноста за сите промени во организацијата и дека сите нови вредности на организациската култура не гарантираат успех, понекогаш е неопходно да се направи компромис и да се почитува моменталната ситуација со јасен план за промена. одредени работи во наредниот период.. Ако одредена целна вредност не може да се прифати веднаш, од која било причина, тоа не значи дека не може да се прифати по одредено време. Четвртата фаза од промените на организациската култура претставува затворање на јазот преку имплементација на промените во културата во пракса. Честопати сме сведоци дека врвниот менаџмент не е во состојба да прифати обврски и одговорности и не спроведува одредени стратегии дури и ако се создадени сите или барем повеќето предуслови за тоа. Ситуацијата е идентична со организациската култура. Сè што е претходно направено е залудно доколку нема доволно волја или самодоверба и одлучност на менаџерот да ги спроведе планираните промени. Јасно е дека не треба да очекуваме четвртата фаза да се реализира сама по себе, преку ноќ. Врвниот менаџмент е должен преку континуиран надзор да го следи спроведувањето на новите вредности на организациската култура и да реагира доколку по имплементацијата почнат да се појавуваат негативни карактеристики кои не биле видливи при дефинирањето на новата организациска култура. Штом се дефинираат клучните вредности на организациската култура бараат сериозни подготовки за нивните промени. Спротивно на тоа, помалите промени на одредени вредности на организациската култура бараат многу помалку време и се претпочитани од врвниот менаџмент. Помалите промени укажуваат дека организацијата активно се прилагодува на сите промени во опкружувањето и дека на тој начин се создаваат предуслови за зголемување на компетентноста на самата организација. Промената на организациската култура, во голем број случаи, доведува до постигнување на следните цели: - подобро постигнување на деловните резултати (на пр., зголемување на пазарниот удел, зголемување на квалитетот на услугите, зголемување на профитот и сл.); - зголемување на надворешната приспособливост на организацијата кон промените во опкружувањето; - зголемување на внатрешната интеграција околу прокламираните вредности; - подобрување на соработката на сите деловни единици во рамките на организацијата; - дефинирање на правата и обврските на сите членови на една организација; - зголемување на мотивацијата на вработените. Клучното прашање што се наметнува при промена на организациската култура е како да се планира промена на мислењата или ставовите на членовите на организацијата. Предизвикувањето промени во ставовите на членовите на

организацијата е можно преку директни и индиректни средства. Директниот начин за промена на ставовите на членовите на организацијата поаѓа од директно влијание врз ставовите, што резултира со промена на однесувањето. Улогата на врвниот менаџмент во менувањето на основните претпоставки на новата организациска култура е од клучно значење. Доколку врвниот менаџмент има знаење и волја да покаже и докаже на вработените дека ги менуваат своите ставови за одредени вредности, тогаш самите вработени ќе го променат своето однесување. Во спротивно, наметнувањето на одредени вредности и норми со кои членовите на организацијата не се согласуваат или не ги разбираат, создава потреба од постојан надзор во примената на промовираните вредности, што доведува до зголемување на трошоците на организација. Поаѓајќи од фактот дека секој поединец е збир на различни психолошки вредности, тешко е да се очекува од нив лесно да ги променат своите стари вредности со нови во пракса. Индиректниот начин за промена на ставовите поаѓа од фактот дека вработените нема да прифатат да ги променат своите ставови. Оваа стратегија се спроведува на тој начин што со примена на различни методи се усвојува ново однесување кое отстапува од постоечките ставови и вредности на членовите на една организација. Вработените подразбираат, со промена на нивните ставови, тие ја рационализираат веќе спроведената промена во однесувањето. Постојат бројни стратегии со кои се пристапува кон промена на организациската култура. Сепак, клучното прашање и дилема се однесуваат на дефинирање на средствата и методите што им се достапни на лицата задолжени за промена на организациската култура. Сите методи и техники кои овозможуваат комуникација на планираните претпоставки и вредности (Јаниќијевиќ, 1997) се: - директна комуникација; - невербална комуникација; – симболична комуникација; - индиректна комуникација. Директно, т.е вербалната комуникација може да има повеќе облици во процесот на промена на организациската култура, но сите тие форми може да се групираат во две групи: вербална комуникација и писмена комуникација. На различни состаноци се организира вербална комуникација. Состаноците можат да бидат формални или неформални. Формалните состаноци се однесуваат на состаноци на врвни менаџери на највисоко ниво преку состаноци на менаџери од повисоко ниво со членови на организацијата кои работат на извршни задачи. Неформалните средби се однесуваат на размена на мислења за одредени вредности при неформална комуникација на различни прослави и слободно време. Состаноците можат да се организираат поединечно или во групи. Во пракса, тоа значи дека врвниот менаџмент ги одредува клучните фигури за започнување на

процесот на промени во организацискатa култура. Во директна комуникација со нив, групна или индивидуална, тие се обидуваат да наметнат нови ставови. Доколку клучните личности ги прифатат тие ставови, тогаш голем дел од работата е завршена и за релативно краток временски период, клучните лица ќе им ја објаснат на останатите членови на организацијата неопходноста од промена на постоечките ставови и вредности. Писмената комуникација подразбира различни видови пишани медиуми преку кои сите членови на организацијата се запознаваат со новите ставови и вредности, како и со неопходноста од промена на постоечките ставови и вредности. Овој тип на комуникација е многу едноставен, евтин и лесно се пренесува на голем број членови на организацијата. Без разлика дали станува збор за информативни табли, внатрешни весници, огласни табли или други видови пишани информации не е од суштинско значење. Единствено што е важно е одредени информации да се пренесат на што повеќе членови на организацијата на најбрз и најевтин начин. Посебно внимание треба да се посвети на формата и содржината на пораката. Строго формална порака може да предизвика спротивен ефект и да создаде непријателство кон она што е наведено во пораката. Наједноставната содржина на пораката треба да помогне да се создадат услови за нејзино побрзо прифаќање и разбирање. Комплицираните пораки не привлекуваат внимание и нивните ефекти се минимални во повеќето случаи. Од искуството на авторот, многу подобро и поинтересно е преку слободна и визуелно хумористична форма да им ја претставиме пораката што сакаме да ја испратиме до членовите на организацијата. Невербалната комуникација е интересен начин за пренесување информации за промената и важноста на одредени ставови и вредности. Посебна важност и улога имаат водечките менаџери кои се задолжени да ја реализираат промената на ставовите и вредностите кај членовите на организацијата. Преку нивното однесување, водечките менаџери испраќаат јасна порака за тоа што е пожелно, а што не. Воопшто не што е правилно, а што не. Никогаш не треба да создавате чувство кај членовите на организацијата дека некои од нив се виновни и дека поради тоа мора да се направат некои промени. Истакнувањето на виновникот создава лоша атмосфера која во секој случај ќе ја намали и ограничи иновативноста и креативноста на вработените поради страв од повторување на грешка која би можела да се карактеризира како нивна. Невербалната комуникација е често поважна од вербалната комуникација. Водечките менаџери играат клучна улога во невербалната комуникација. Тие се оние кои треба да испратат јасна порака како да се однесуваат во одредена ситуација и кои се практичните

придобивки на сите членови на организацијата доколку се заземе единствен став во однесувањето во одредена ситуација. Симболичката комуникација вклучува дефинирање на различни симболи кои на едноставен начин ја објаснуваат неопходноста од промена на постоечките ставови и вредности. Она што е интересно за симболите е фактот што членовите на организацијата ги усвојуваат без воопшто да го сфатат тоа. Следниве групи симболи може да се користат за да се пренесат информации за неопходноста од промени во системот на вредности и ставови: јазични симболи, зборови и изрази, приказни и анегдоти. Било кој од овие типови е одличен, а кој од нив ќе се користи зависи пред се од специфичната ситуација во организацијата. Под индиректна комуникација се подразбира пренесување на информации за неопходноста од промени преку одредени посредници, без разлика дали се членови на организацијата или надворешни организации кои извршуваат одредени задачи во организацијата. Ваквиот начин на пренесување на одредени информации е интересен бидејќи во некои организации има отпор кон предлозите на раководната структура и потребно е трето, независно лице да укаже и објасни на неопходноста од одредени промени. Наједноставната содржина на пораката треба да помогне да се создадат услови за нејзино побрзо прифаќање и разбирање. Комплицираните пораки не привлекуваат внимание и нивните ефекти се минимални во повеќето случаи. Од искуството на авторот, многу подобро и поинтересно е преку слободна и визуелно хумористична форма да им ја претставиме пораката што сакаме да ја испратиме до членовите на организацијата. Невербалната комуникација е интересен начин за пренесување информации за промената и важноста на одредени ставови и вредности. Посебна важност и улога имаат водечките менаџери кои се задолжени да ја реализираат промената на ставовите и вредностите кај членовите на организацијата. Преку нивното однесување, водечките менаџери испраќаат јасна порака за тоа што е пожелно, а што не. Воопшто не што е правилно, а што не. Никогаш не треба да создаваме чувство кај членовите на организацијата дека некои од нив се виновни и дека поради тоа мора да се направат некои промени. Истакнувањето на виновникот создава лоша атмосфера која во секој случај ќе ја намали и ограничи иновативноста и креативноста на вработените поради страв од повторување на грешка која би можела да се карактеризира како нивна. Невербалната комуникација е често поважна од вербалната комуникација. Водечките менаџери играат клучна улога во невербалната комуникација. Тие се оние кои треба да испратат јасна порака како да се однесуваат во одредена ситуација и кои се практичните

придобивки на сите членови на организацијата доколку се заземе единствен став во однесувањето во одредена ситуација. Симболичката комуникација вклучува дефинирање на различни симболи кои на едноставен начин ја објаснуваат неопходноста од промена на постоечките ставови и вредности. Она што е интересно за симболите е фактот што членовите на организацијата ги усвојуваат без воопшто да го сфатат тоа. Следниве групи симболи може да се користат за да се пренесат информации за неопходноста од промени во системот на вредности и ставови: јазични симболи, зборови и изрази, приказни и анегдоти. Било кој од овие типови е одличен, а кој од нив ќе се користи зависи пред се од специфичната ситуација во организацијата. Под индиректна комуникација се подразбира пренесување на информации за неопходноста од промени преку одредени посредници, без разлика дали се членови на организацијата или надворешни организации кои извршуваат одредени задачи во организацијата. Ваквиот начин на пренесување на одредени информации е интересен бидејќи во некои организации има отпор кон предлозите на раководната структура и потребно е трето, независно лице да укаже и објасни на неопходноста од одредени промени. Наједноставната содржина на пораката треба да помогне да се создадат услови за нејзино побрзо прифаќање и разбирање. Комплицираните пораки не привлекуваат внимание и нивните ефекти се минимални во повеќето случаи. Од искуството на авторот, многу подобро и поинтересно е преку слободна и визуелно хумористична форма да им ја претставиме пораката што сакаме да ја испратиме до членовите на организацијата. Невербалната комуникација е интересен начин за пренесување информации за промената и важноста на одредени ставови и вредности. Посебна важност и улога имаат водечките менаџери кои се задолжени да ја реализираат промената на ставовите и вредностите кај членовите на организацијата. Преку нивното однесување, водечките менаџери испраќаат јасна порака за тоа што е пожелно, а што не. Воопшто не што е правилно, а што не. Никогаш не треба да создаваме чувство кај членовите на организацијата дека некои од нив се виновни и дека поради тоа мора да се направат некои промени. Истакнувањето на виновникот создава лоша атмосфера која во секој случај ќе ја намали и ограничи иновативноста и креативноста на вработените поради страв од повторување на грешка која би можела да се карактеризира како нивна. Невербалната комуникација е често поважна од вербалната комуникација. Водечките менаџери играат клучна улога во невербалната комуникација. Тие се оние кои треба да испратат јасна порака како да се однесуваат во одредена ситуација и кои се практичните

придобивки на сите членови на организацијата доколку се заземе единствен став во однесувањето во одредена ситуација. Симболичката комуникација вклучува дефинирање на различни симболи кои на едноставен начин ја објаснуваат неопходноста од промена на постоечките ставови и вредности. Она што е интересно за симболите е фактот што членовите на организацијата ги усвојуваат без воопшто да го сфатат тоа. Следниве групи симболи може да се користат за да се пренесат информации за неопходноста од промени во системот на вредности и ставови: јазични симболи, зборови и изрази, приказни и анегдоти. Било кој од овие типови е одличен, а кој од нив ќе се користи зависи пред се од специфичната ситуација во организацијата. Под индиректна комуникација се подразбира пренесување на информации за неопходноста од промени преку одредени посредници, без разлика дали се членови на организацијата или надворешни организации кои извршуваат одредени задачи во организацијата. Ваквиот начин на пренесување на одредени информации е интересен бидејќи во некои организации има отпор кон предлозите на раководната структура и потребно е трето, независно лице да укаже и објасни на неопходноста од одредени промени. Посебна важност и улога имаат водечките менаџери кои се задолжени да ја реализираат промената на ставовите и вредностите кај членовите на организацијата. Преку нивното однесување, водечките менаџери испраќаат јасна порака за тоа што е пожелно, а што не. Воопшто не што е правилно, а што не. Никогаш не треба да создавате чувство кај членовите на организацијата дека некои од нив се виновни и дека поради тоа мора да се направат некои промени. Истакнувањето на виновникот создава лоша атмосфера која во секој случај ќе ја намали и ограничи иновативноста и креативноста на вработените поради страв од повторување на грешка која би можела да се карактеризира како нивна. Невербалната комуникација е често поважна од вербалната комуникација. Водечките менаџери играат клучна улога во невербалната комуникација. Тие се оние кои треба да испратат јасна порака како да се однесуваат во одредена ситуација и кои се практичните
придобивки на сите членови на организацијата доколку се заземе единствен став во однесувањето во одредена ситуација. Симболичката комуникација вклучува дефинирање на различни симболи кои на едноставен начин ја објаснуваат неопходноста од промена на постоечките ставови и вредности. Она што е интересно за симболите е фактот што членовите на организацијата ги усвојуваат без воопшто да го сфатат тоа. Следниве групи симболи може да се користат за да се пренесат информации за неопходноста од промени во системот на вредности и ставови: јазични

симболи, зборови и изрази, приказни и анегдоти. Било кој од овие типови е одличен, а кој од нив ќе се користи зависи пред се од специфичната ситуација во организацијата. Под индиректна комуникација се подразбира пренесување на информации за неопходноста од промени преку одредени посредници, без разлика дали се членови на организацијата или надворешни организации кои извршуваат одредени задачи во организацијата. Ваквиот начин на пренесување на одредени информации е интересен бидејќи во некои организации има отпор кон предлозите на раководната структура и потребно е трето, независно лице да укаже и објасни на неопходноста од одредени промени. Посебна важност и улога имаат водечките менаџери кои се задолжени да ја реализираат промената на ставовите и вредностите кај членовите на организацијата. Преку нивното однесување, водечките менаџери испраќаат јасна порака за тоа што е пожелно, а што не. Воопшто не што е правилно, а што не. Никогаш не треба да создаваме чувство кај членовите на организацијата дека некои од нив се виновни и дека поради тоа мора да се направат некои промени. Истакнувањето на виновникот создава лоша атмосфера која во секој случај ќе ја намали и ограничи иновативноста и креативноста на вработените поради страв од повторување на грешка која би можела да се карактеризира како нивна. Невербалната комуникација е често поважна од вербалната комуникација. Водечките менаџери играат клучна улога во невербалната комуникација. Тие се оние кои треба да испратат јасна порака како да се однесуваат во одредена ситуација и кои се практичните придобивки на сите членови на организацијата доколку се заземе единствен став во однесувањето во одредена ситуација. Симболичката комуникација вклучува дефинирање на различни симболи кои на едноставен начин ја објаснуваат неопходноста од промена на постоечките ставови и вредности. Она што е интересно за симболите е фактот што членовите на организацијата ги усвојуваат без воопшто да го сфатат тоа. Следниве групи симболи може да се користат за да се пренесат информации за неопходноста од промени во системот на вредности и ставови: јазични симболи, зборови и изрази, приказни и анегдоти. Било кој од овие типови е одличен, а кој од нив ќе се користи зависи пред се од специфичната ситуација во организацијата. Под индиректна комуникација се подразбира пренесување на информации за неопходноста од промени преку одредени посредници, без разлика дали се членови на организацијата или надворешни организации кои извршуваат одредени задачи во организацијата. Ваквиот начин на пренесување на одредени информации е интересен бидејќи во некои организации има отпор кон предлозите на

раководната структура и потребно е трето, независно лице да укаже и објасни на неопходноста од одредени промени. Она што е интересно за симболите е фактот што членовите на организацијата ги усвојуваат без воопшто да го сфатат тоа. Следниве групи симболи може да се користат за да се пренесат информации за неопходноста од промени во системот на вредности и ставови: јазични симболи, зборови и изрази, приказни и анегдоти. Било кој од овие типови е одличен, а кој од нив ќе се користи зависи пред се од специфичната ситуација во организацијата. Под индиректна комуникација се подразбира пренесување на информации за неопходноста од промени преку одредени посредници, без разлика дали се членови на организацијата или надворешни организации кои извршуваат одредени задачи во организацијата. Ваквиот начин на пренесување на одредени информации е интересен бидејќи во некои организации има отпор кон предлозите на раководната структура и потребно е трето, независно лице да укаже и објасни на неопходноста од одредени промени. Она што е интересно за симболите е фактот што членовите на организацијата ги усвојуваат без воопшто да го сфатат тоа. Следниве групи симболи може да се користат за да се пренесат информации за неопходноста од промени во системот на вредности и ставови: јазични симболи, зборови и изрази, приказни и анегдоти. Било кој од овие типови е одличен, а кој од нив ќе се користи зависи пред се од специфичната ситуација во организацијата. Под индиректна комуникација се подразбира пренесување на информации за неопходноста од промени преку одредени посредници, без разлика дали се членови на организацијата или надворешни организации кои извршуваат одредени задачи во организацијата. Ваквиот начин на пренесување на одредени информации е интересен бидејќи во некои организации има отпор кон предлозите на раководната структура и потребно е трето, независно лице да укаже и објасни на неопходноста од одредени промени.

2.8 Организациска култура и начин на управување со организацијата

Во претходните делови се занимававме со организациската култура од гледна точка на вредности, претпоставки, норми на однесување итн. Во овој дел накратко ќе ја разгледаме улогата на организацискиот менаџмент како почетна премиса за подобрување и развој на организациската култура. Административниот менаџмент има многу важна улога во процесот на креирање, следење, одржување и менување на организациската култура. Тој дефинира одреден систем на вредности што создава

предуслови за развој и на организацијата и на луѓето кои се составен дел на таа организација. Овие две компоненти не можат да се набљудуваат одделно, и раководството на која било организација мора секогаш да го има на ум тоа. За успешна организација неопходно е присуството на задоволство и мотивација на вработените, така што преку интерактивен однос со менаџерите, тие создаваат средина за подобрување на деловните компетенции на организацијата и на самите себе. Стиловите на раководење се многубројни. Секој од нив има одредени предности и недостатоци. Не постои единствен модел на управување што може да се примени во која било организација. Секоја организација е посебен ентитет и менаџерите мора да го знаат тоа кога го дефинираат својот стил на управување. Одреден број теории и теоретичари, особено во далечното минато, на трудот гледаа како на ирелевантен фактор во процесот на создавање нова вредност. Денес има се повеќе луѓе кои имаат дијаметрално поинаков пристап. Улогата на човечките ресурси во секој работен процес е сè поважна, делумно поради технологијата на работа, а делумно поради јасното сознание дека само задоволен вработен му дава дополнителна вредност на одреден работен процес. Додадената вредност се манифестира преку зголемување на ефикасноста и продуктивноста на секоја организација. Мотивацијата на вработените е се поважна категорија, а во денешно време постојат бројни технички методи кои се стремат да ги подобрат и стимулираат вработените во производниот процес. Сериозните менаџери се обидуваат да им даваат сè поголемо значење на своите вработени во дефинирањето на организациската култура преку обид да создадат услови за работа во кои вработените ќе се поистоветуваат со организацијата во која работат. Постојат бројни модели кои му помагаат на одговорното раководство да создаде таков однос со своите вработени: давање акции на организацијата, создавање јасна слика за можноста за напредување, одговорност кон вработените кои имаат одредени проблеми, одговорен однос кон ¬ружењу и слично. Сето ова придонесува за создавање на организациска култура која ќе придонесе за зголемување на деловните компетенции на организацијата како и на самите членови на организацијата. Менаџерите кои се задолжени за управување со организации со пример покажуваат како да се третираат сите сегменти на деловното опкружување, надворешно и внатрешно. На сите членови на организацијата треба на јасен и недвосмислен начин да им се стави до знаење што сака да постигне организацијата, кои се основните вредносни системи кои се подразбираат во процесот на извршување на работните активности. Само во такви услови секој член на организацијата ќе ја знае

својата улога во процесот на создавање нова вредност. Правилниот начин на разбирање на важноста од примена на одредени норми на однесување и прифаќање на прокламираните цели и вредности во голема мера зависи од начинот на кој менаџерот е управуван од членовите на организацијата. Затоа, управувањето со човечките ресурси е многу важна компонента на секоја организација и бара посебно внимание. Дефинирањето на одреден стил на управување бара добро разбирање на моменталната ситуација во самата организација. Во следната фаза, дефинирањето на одредени методи и техники ќе се користи во процесот на приближување на индивидуалните кон колективните вредности. Оваа фаза е најважна бидејќи нејзиниот успех зависи од идниот однос на членовите на организацијата кон неопходноста од промена на начинот на однесување и работа. Без да сакаме премногу да се занимаваме со бројни теории за управување со човечки ресурси, сакаме само да го свртиме вниманието на два основни начини на кои може да се подобри односот на членовите на организацијата кон неопходноста од одредени промени. Со афирмативни техники (материјална и нематеријална стимулација, слободни денови, вработен во месецот итн.) и репресивни техники (намалување на плата, губење на одредени бенефиции и сл.), менаџерите на одредена организација можат да го променат начинот на однесување на членовите на организацијата. Според мислењето на авторот, секогаш треба да се даде приоритет на афирмативните техники бидејќи тие секако даваат подобри резултати на долг рок и придонесуваат за горенаведеното поистоветување на членовите на организацијата со организацијата во која работат. Репресивните техники даваат подобри резултати за пократок временски период и нивните резултати се лесно видливи. Но, без промена на начинот на размислување и реално разбирање на средината во која се работи, тешко е да се очекува зголемување на деловните компетенции на организацијата во подолг временски период.

2.9. Организациска култура во Република Северна Македонија

Во последните години, во организациската и менаџерската теорија и практика, преовладува мислењето за постоењето на многу изразено влијание на организациската култура врз деловните компетенции на организациите, каде што ова влијание е особено нагласено во процесот на иницирање и спроведување на организациските промени. Најголем дел од авторите кои се занимаваат со оваа област се занимаваат со проучување на организациската теорија, организациските промени и организациската култура во одредени сегменти кои се однесуваат на воспоставување врска со

националната култура, различни системи за квалитет итн. Со пребарување на индексот SCI во последните пет години, од областа на општествените науки, откривме дека во одреден број списанија, авторите се занимавале со проблематиката на улогата и влијанието на организациската култура. Така, Јаниќијевиќ во списанието „Економика преддужеќа“, кое го издава Здружението на економисти на Северна Македонија, зборува за влијанието на лидерите врз организациската култура. Интересно е што во аналите на Економскиот факултет во Суботица во последните пет години нема ниту еден труд кој ја обработувал проблематиката на организациската култура. За разлика од него, Економските анали објавени од белградскиот Економски факултет имаат во последните десет години неколку трудови кои се занимаваат со оваа област, каде што го издвојуваме трудот Методолошки приоди во истражувањето на организациската култура. Трудот се занимава со утврдување на предностите и недостатоците на квантитативните и квалитативните методи во истражувањето на организациската култура. Во списанието Industrija најдовме само труд кој се занимава со организациската култура и нејзините промени. Интересен е и трудот создаден на Економскиот факултет во Крагуевац, кој се занимава со прашањето за утврдување на влијанието на организациската и националната култура врз прифаќањето на организациските промени. Улогата и важноста на организациската култура во процесот на воведување на управувањето со тотален квалитет е секако интересна работа која ни овозможува да ја согледаме важноста и улогата на организациската култура. Набљудувајќи ги сите горенаведени истражувања, нивниот методолошки пристап, истражувачките цели, мора да констатираме дека станува збор за трудови кои претставуваат значаен придонес во согледувањето на улогата и значењето на организациската култура во процесот на креирање и зголемување на деловните компетенции на организациите. Интересот за влијанието на националната култура врз работата на организациите рапидно порасна со доаѓањето на глобализацијата и зголемувањето на бројот на мултинационални компании. Секојдневно се соочуваат со дилема: како да се прилагодат на локалните култури и на тој начин да ја зголемат ефикасноста на практиката на управување во локалните единици и во исто време да зачуваат единствен систем на управување и силна корпоративна култура (Schneider, Barsoux, 1997). Хофстед даде многу силен поттик за истражување преку идентификација на пет димензии на националната култура: дистанца на моќ, избегнување на несигурност, индивидуализам - колективизам, машко-женски вредности, краткорочна - долгорочна перспектива. Овие димензии на националните

култури најчесто се користат како независни варијабли во сите истражувања. Сите фази кои ја сочинуваат една организација (планирање, контрола, стратегија, метод на управување, обука, образование и сл.) се појавуваат како зависни варијабли во истражувањето за влијанието на националната култура врз менаџментот.Придонесот на претходните истражувања е голем, но недостатоците се исто така се појавува се повеќе и повеќе, особено во сегментот на методологијата на истражувањето.Овде, пред сè, мислиме на парцијалната природа на истражувањето, што не придонесува за нас на соодветен начин бидејќи често добиваме нецелосна слика за одредена ситуација. Мултинационалните компании, како и компаниите во неразвиените земји имаат потреба од знаење за целокупното влијание на одредена национална култура врз одредени прашања. Не е многу корисно за нив да знаат како дистанцата на моќ или индивидуализмот функционираат поединечно во националната култура, ако е јасно дека нивното колективно влијание е различно од збирот на нивните индивидуални влијанија . Оригиналните истражувања на Хофштед за националните култури ја вклучија поранешна Југославија како единствена социјалистичка земја во Источна Европа. Во меѓувреме, со граѓанските војни, Југославија се распадна на неколку независни држави: Словенија, Хрватска, Македонија, Босна и Херцеговина, Северна Македонија и Црна Гора. Тоа го потврдува и самиот Хофстеде, кој оригиналните податоци за Југославија, по нејзиното распаѓање, ги прекрши во податоци за националната култура на Словенија, Хрватска и Северна Македонија. Големото растојание на моќта и големото избегнување на несигурноста во националната култура ги тера организациите во неа да применуваат висок степен на централизација на одлучувањето и формализирање на улогите, што значи дека го претпочитаат организацискиот модел на целосна бирократија. Вакви национални култури има во земјите од Латинска Европа и Латинска Америка, како и во Северна Македонија и другите земји од поранешна Југославија. Интересно истражување за организацискатa култура во Република Северна Македонија е истражувањето спроведено од организацијата Human Synergistics Serbia. Покрај гореспоменатите студии за организацискатa култура, постојат трудови кои се занимаваат со проучување на организацискатa култура на голем број поголеми компании. Општата анализа на достапните истражувања и дела на тема организациска култура укажува на потребата од создавање јасен концепт, методолошки и теоретски, кој на идните истражувачи ќе им обезбеди јасни рамки за идни истражувања. Без разлика дали се работи за индивидуално истражување во одредени организации или за истражување во повеќе

организации, потребно е да се дефинираат униформни модели кои ќе создадат предуслови за споредба со други истражувања. Резултатите што ќе ги добиеме во една ваква анализа можат да бидат основа за преземање корективни чекори во процесот на создавање оптимална организациска култура. Република Северна Македонија во наредниот период ќе мора да посвети значително повеќе внимание на организацискатa култура и нејзината поврзаност со сите единици на една организација. Општата анализа на достапните истражувања и дела на тема организациска култура укажува на потребата од создавање јасен концепт, методолошки и теоретски, кој на идните истражувачи ќе им обезбеди јасни рамки за идни истражувања. Без разлика дали се работи за индивидуално истражување во одредени организации или за истражување во повеќе организации, потребно е да се дефинираат униформни модели кои ќе создадат предуслови за споредба со други истражувања. Резултатите што ќе ги добиеме во една ваква анализа можат да бидат основа за преземање корективни чекори во процесот на создавање оптимална организациска култура. Република Северна Македонија во наредниот период ќе мора да посвети значително повеќе внимание на организацискатa култура и нејзината поврзаност со сите единици на една организација. Општата анализа на достапните истражувања и трудови на тема организациска култура укажува на потребата од создавање јасен концепт, методолошки и теоретски, кој на идните истражувачи ќе им обезбеди јасни рамки за идни истражувања. Без разлика дали се работи за индивидуално истражување во одредени организации или за истражување во повеќе организации, потребно е да се дефинираат униформни модели кои ќе создадат предуслови за споредба со други истражувања. Резултатите што ќе ги добиеме во една ваква анализа можат да бидат основа за преземање корективни чекори во процесот на создавање оптимална организациска култура. Република Северна Македонија во наредниот период ќе мора да посвети значително повеќе внимание на организацискатa култура и нејзината поврзаност со сите единици на една организација.

ГЛАВА 3- БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЈЕ ПРИ РАБОТА

3.1. Потекло, развој и концепт на безбедност при работа

Во текот на 18 век, во ерата на индустриската револуција, почнала да се јавува потребата за заштита при работа. Зголемената побарувачка на стоки доведува до обиди за изнаоѓање технички решенија кои ќе доведат до зголемување на обемот на производството, со што би се задоволила зголемената побарувачка на стоки. Воведувањето одредени средства за работа при извршување на одредени работни процеси создава предуслови за зголемување на производството. Меѓутоа,

употребата на машини и други работни алатки кои го заменуваат човечкиот труд е поврзана и со одредени опасности на кои се изложени вработените при работа со нови средства за работа. Тие опасности беа особено изразени во првата фаза од развојот на средствата за работа. Развојот беше толку брз што немаше време целосно да се проучат негативните аспекти на примената на новата технологија, како од гледна точка на вработените кои работеа во тие организации, така и од гледна точка на работната средина во која се работи. беа извршени процеси. Брзите и големи промени во работната технологија не оставија доволно време да се проучат сите опасности на кои ќе бидат изложени вработените кои работат во ваква средина, а како резултат на недоволната обука за работа со нови машини, повредите на работа стануваат секојдневна појава. . Но, не можеме да кажеме дека новите технички решенија донесоа само нови опасности на кои се изложени вработените кои ги користат. Новите технички решенија носат бројни олеснувања, кои се рефлектираат во намалувањето на физичките напори и постепеното создавање на подобри услови за работа. Основната задача за безбедност при работа се рефлектира во стремежот да се создадат предуслови во чии рамки опасностите и штетите на кои се изложени вработените при вршењето на работните активности би се намалиле во најмала можна мера. За оние опасности и штети кои не можат целосно да се отстранат, дефинирани се мерки за заштита при работа, чија примена ќе ја намали можноста за повреди при работа, што ќе се одрази и на намалување на трошоците на организациите. Безбедноста при работа како концепт првпат се појавува во одредени индустриски развиени земји и нуди соодветни решенија за подобрување на безбедноста при работа според техничко-ко-технолошкиот развој на таа земја. Организациските форми беа различни од земја до земја, но глобално беа: државни организации кои се занимаваа со одреден вид надзор: синдикати, професионални здруженија, комисии итн. Во наредниот период, преку развојот на различни организациски форми и системи за заштита при работа, се повеќе се зборува за посебната научна дисциплина на Организацијата за заштита при работа. Како посебна научна дисциплина се појавува на почетокот на 20 век. Во првата фаза тој претставува составен дел од науката за организација на работата и има за цел да ги проучува организациските аспекти во една организација од гледна точка на работните услови. Во оваа фаза од создавањето на организацијата на безбедноста при работа, бројни теоретичари и истражувачи не се занимаваа премногу со вистинската суштина на безбедноста при работа, туку главно ги потенцираа техничките и хигиенските услови за работа. Основната цел на науката за организацијата на

безбедноста при работа се засноваше на потребата од откривање на законите кои ги регулираат производните процеси за да се продолжи во следната фаза на дефинирање на нормативните акти, државни или внатрешни, кои го дефинираат начинот на организација на работа која ќе ги идентификува опасностите или штетите. елиминира или минимизира. Развојот на заштитата на трудот надвор од границите на нашата земја може да се набљудува низ два периода: развојот на заштитата на трудот пред појавата на капитализмот и развојот на заштитата на трудот во капитализмот (Милутиновиќ, 1978).

3.2. Појава и развој на заштитата при работа до развојот на капитализмот

Потребата од одредени средства и мерки за заштита при работа постоела уште од времето на првобитната општествена заедница. Дури и во првобитната човечка заедница се изработувале одредени алатки со цел да им се помогне на луѓето во извршувањето на секојдневните активности (лов, обработување на земјата и сл.). Со појавата на овие работни средства се појавуваат и опасностите на кои биле изложени оние кои користат вакви средства за работа. Бројни археолошки наоѓалишта покажаа дека при работа се користеле одредени средства за заштита при работа. Во првобитната заедница, можеме да зборуваме за употреба на одредени средства за работа кои првенствено ја намалувале или се обидувале да ја намалат употребата на физички труд. Во периодот на робови, акцентот беше ставен на употребата на животни со цел да се намали физичката потрошувачка на човечка сила. Физичката работа ја извршувале исклучиво робовите. Со појавата на занаетчиството, обработката на метал и бронзата, се случуваат се повеќе повреди. Причините се многубројни: предмети кои се обработуваат паѓаат на стапалата (работа со метал), изгореници (работа со ковачки мев), директен контакт со животни со кои се работи итн. Сепак, без оглед на сите повреди што се случиле, факт е тоа што никој посебно не обрна внимание на тоа. Главната причина беше што повредените вработени, во повеќето случаи, беа робови кои се сметаа за граѓани од втор ред. Без разлика дали станува збор за антички Египет, античка Грција или антички Рим, луѓето кои вршеле физичка работа биле гледани со презир и никој не се занимавал со нивните проблеми и потреби. Последиците од отсуството на каква било заштита при работа за вработените во тој период беа веќе видливи во далечното минато (на пр. проблеми поради труење со олово). Во тој период немаше организирани облици на заштита при работа. Се смета

дека Хамбурискиот законик е првиот документ кој настојувал да ги регулира работните односи, да ја одреди минималната цена на работата и за првпат да се занимава со одговорноста за несреќи при работа (Ступар, 1963:35). Дури во средината на 16 век, Георгиус Агрикола, во својата книга која се занимава со ископувањето на рудното богатство, дал целосен приказ за потребите и важноста на вентилацијата во рудниците, болестите и повредите на рударите, како и основните методи кои треба да се следат при превенција од потенцијални повреди или болести. Во 1700 година објавена е познатата книга „De Morbit Artificum Diatriba“ од италијанскиот лекар Бернандино Рамацини, во која за првпат систематски се обработува проблемот со професионалните болести кои се јавуваат под влијание на бројни фактори за 60 професии (Милутиновиќ, 1978). Описите на професионалните болести на тогашните вработени кои биле изложени на разни опасности (рудари, вработени кои работеле во топилници, каменорезачи, физички работници итн.) се толку добро дефинирани што и денес во описот на некои болести, нема ништо посебно да се додаде. На крајот од анализата за овој период, можеме да констатираме дека положбата на луѓето кои ја завршиле целата напорна работа била многу тешка и дека никој во тој период не бил особено загрижен за прашањето на безбедноста при работа и потенцијалните ефекти од работата. во нехумани услови. Една од главните причини за таквата состојба лежи во фактот што човечкиот живот има многу ниска цена и што луѓето кои се занимавале со тие работи биле третирани како животни, а не како луѓе кои имаат свои права и потреби да работат во безбедна средина.

3.3. Појавување и развој на заштита при работа во капитализмот

Развојот на капитализмот и соборувањето на феудализмот создадоа уште полоши услови за работничката класа, која се користеше исклучиво за стекнување и зголемување на богатството на сопствениците на капиталот. Во овој период, занаетчиското производство доживеа одреден подем, што резултираше со употреба на сè поголем број алатки за работа. Рачниот алат застарува и се повеќе се користат разни механички средства за работа. Основната задача беше како да се зголеми производството, а сè друго што произлезе како последица на зголеменото производство (зголемување на смртноста, бројот и тежината на повредите на работа итн.) не беше во фокусот на интересот на капиталистите. Работеле во нехумани услови по 16 часа дневно. Работничката класа сè уште не беше организирана и често ги обвинуваа „машините“ што ги заменуваа во производниот процес како главни

виновници за нивната тешка состојба, а не толку често незадоволството го истураа врз нив, кршејќи ги и уништувајќи ги.пржејќи. Со понатамошниот развој на индустријата ситуацијата стануваше се потешка. Голем број на пронајдоци насочени кон развој на одредени индустрии се повеќе стануваат причина за зголемен број повреди на работа. Пронајдоците беа функционално добро решени, но само од гледна точка на производство. Сите други работи кои беа причина за повреди при работа, без разлика дали настанаа како последица на самите алатки за работа или условите на работната средина, беа неважни. Така самиот Маркс рекол дека во фабриката работникот го служи алатот, додека во фабриката на машината. Работникот во мануфабриката активно ги контролира средствата за труд, додека во фабриката го следи движењето на средствата за труд. Со текот на времето условите за работа станувале се потешки и дури кон крајот на 19 век почнале да се носат првите закони од областа на заштитата на трудот, во кои правата на децата и жените биле заштитени во првиот фаза. Државата се повеќе се меша во односите меѓу капиталистите и вработените преку донесување на различни законски акти. Инсистирањето на подобрување на условите за работа, скратувањето на работното време, воведувањето минимална плата и бројни други мерки постепено создаваат поповолни услови за работа. Во зависност од степенот на техничко-технолошкиот развој и организацијата на самата работничка класа, во некои земји работните услови биле подобри, а во други полоши. Во одреден број земји (најдобар пример е Велика Британија), постепено се создаваат се поголем број различни институции и здруженија со една цел, а тоа е создавање на што побезбедна работна средина. Во тој период за прв пат се појавува поимот осигурување од повреда при работа. Во зависност од степенот на социјалниот развој во различни земји, постојат различни институции кои се занимаваат со контрола на спроведувањето на мерките за заштита при работа. Така што во некои случаи (на пр. Западна Германија) покрај државните органи се појавуваат и стручни заедници кои имаат овластување да донесат прописи за објекти, мерки за заштита при работа итн. Овие прописи се потврдени од државниот орган (Федералното Министерство за труд). Посебна улога во организирањето на безбедноста при работа во некои земји (САД) имаат синдикатите и државните институции кои се занимаваат со едукација на персоналот за заштита при работа. Типичен пример е Франција, каде што се појавуваат национални фондови за осигурување од повреди при работа. Тие се финансирани од работодавачи и вработени со цел да се финансираат институти кои се занимаваат со истражување на повреди при работа и професионални заболувања. Врз основа на нивните извештаи, беше можно да

се идентификуваат основните економски гранки во кои често се случуваат повреди при работа или професионални заболувања. Во социјалистичките земји со оваа работа се занимаваат државните органи и синдикатите, со тоа што должностите за организирање мерки за безбедност при работа се доверени исклучиво на раководството на компанијата во која работи работникот. Областа на здравјето и безбедноста при работа има особено важно место во развиените светски економии денес. Често слушаме размислувања и приказни за важноста на човечкиот живот и неопходноста од максимално ангажирање на сите учесници во одреден работен процес со цел создавање безбедна работна средина. Човечкиот живот нема цена и секако тоа на сите им е јасно. За жал, во денешно време се се труди се да се мери во одредена сума на некои парични единици. И односот кон безбедноста при работа. Голем број работодавачи направија јасна пресметка дека само здрав вработен носи профит, а повредениот е чист трошок. Износот на трошоците е тешко да се измери, барем кога станува збор за индиректни трошоци кои тешко можат да се измерат во конкретни парични единици. Сепак, сериозните работодавци излегоа со одредени пресметки кои покажуваат дека вреди да се троши - да се инвестира во сферата на работата за безбедност и здравје при работа бидејќи крајниот резултат се одразува на зголемен профит. Ако не на краток рок, тогаш секако на долг рок. Трошоците за повреда на работа во развиените земји се екстремно високи и затоа работодавците прават се што можат за да не се најдат во ситуација да мора да ги платат трошоците за повреди на работа, тужби, зголемени полиси за осигурување итн. Без намера да навлегуваме во анализа на оправданоста на ваквиот начин на размислување, накратко ќе ги разгледаме ефектите од таквиот начин на размислување и делување кон последното. Јасно е дека вработените имаат одредени придобивки кои се рефлектираат во подобрување на условите за работа, што во голема мера се манифестира во намалувањето на можноста за повреди при работа. Кој е чесниот мотив на работодавачите, поголем профит или грижа за човечкиот живот, можеби не треба да биде во преден план, се додека вработените имаат безбедни услови за работа. Во социјалистичките земји со оваа работа се занимаваат државните органи и синдикатите, со тоа што должностите за организирање мерки за безбедност при работа се доверени исклучиво на раководството на компанијата во која работи работникот. Областа на здравјето и безбедноста при работа има особено важно место во развиените светски економии денес. Често слушаме размислувања и приказни за важноста на човечкиот живот и неопходноста од максимално ангажирање на сите учесници во одреден работен процес со цел создавање

безбедна работна средина. Човечкиот живот нема цена и секако тоа на сите им е јасно. За жал, во денешно време се се труди се да се мери во одредена сума на некои парични единици. И односот кон безбедноста при работа. Голем број работодавци направија јасна пресметка дека само здрав вработен носи профит, а повредениот е чист трошок. Износот на трошоците е тешко да се измери, барем кога станува збор за индиректни трошоци кои тешко можат да се измерат во конкретни парични единици. Сепак, сериозните работодавци излегоа со одредени пресметки кои покажуваат дека вреди да се троши - да се инвестира во сферата на работата за безбедност и здравје при работа бидејќи крајниот резултат се одразува на зголемен профит. Ако не на краток рок, тогаш секако на долг рок. Трошоците за повреда на работа во развиените земји се екстремно високи и затоа работодавците прават се што можат за да не се најдат во ситуација да мора да ги платат трошоците за повреди на работа, тужби, зголемени полиси за осигурување итн. Без намера да навлегуваме во анализа на оправданоста на ваквиот начин на размислување, накратко ќе ги разгледаме ефектите од таквиот начин на размислување и делување кон последното. Јасно е дека вработените имаат одредени придобивки кои се рефлектираат во подобрување на условите за работа, што во голема мера се манифестира во намалувањето на можноста за повреди при работа. Кој е чесниот мотив на работодавачите, поголем профит или грижа за човечкиот живот, можеби не треба да биде во преден план, се додека вработените имаат безбедни услови за работа. Во социјалистичките земји со оваа работа се занимаваат државните органи и синдикатите, со тоа што должностите за организирање мерки за безбедност при работа се доверени исклучиво на раководството на компанијата во која работи работникот. Областа на здравјето и безбедноста при работа има особено важно место во развиените светски економии денес. Често слушаме размислувања и приказни за важноста на човечкиот живот и неопходноста од максимално ангажирање на сите учесници во одреден работен процес со цел создавање безбедна работна средина. Човечкиот живот нема цена и секако тоа на сите им е јасно. За жал, во денешно време се се труди се да се мери во одредена сума на некои парични единици. И односот кон безбедноста при работа. Голем број работодавци направија јасна пресметка дека само здрав вработен носи профит, а повредениот е чист трошок. Износот на трошоците е тешко да се измери, барем кога станува збор за индиректни трошоци кои тешко можат да се измерат во конкретни парични единици. Сепак, сериозните работодавци излегоа со одредени пресметки кои покажуваат дека вреди да се троши - да се инвестира во сферата на работата за

безбедност и здравје при работа бидејќи крајниот резултат се одразува на зголемен профит. Ако не на краток рок, тогаш секако на долг рок. Трошоците за повреда на работа во развиените земји се екстремно високи и затоа работодавците прават се што можат за да не се најдат во ситуација да мора да ги платат трошоците за повреди на работа, тужби, зголемени полиси за осигурување итн. Без намера да навлегуваме во анализа на оправданоста на ваквиот начин на размислување, накратко ќе ги разгледаме ефектите од таквиот начин на размислување и делување кон последното. Јасно е дека вработените имаат одредени придобивки кои се рефлектираат во подобрување на условите за работа, што во голема мера се манифестира во намалувањето на можноста за повреди при работа. Кој е чесниот мотив на работодавачите, поголем профит или грижа за човечкиот живот, можеби не треба да биде во преден план, се додека вработените имаат безбедни услови за работа. Ако не на краток рок, тогаш секако на долг рок. Трошоците за повреда на работа во развиените земји се екстремно високи и затоа работодавците прават се што можат за да не се најдат во ситуација да мора да ги платат трошоците за повреди на работа, тужби, зголемени полиси за осигурување итн. Без намера да навлегуваме во анализа на оправданоста на ваквиот начин на размислување, накратко ќе ги разгледаме ефектите од таквиот начин на размислување и делување кон последното. Јасно е дека вработените имаат одредени придобивки кои се рефлектираат во подобрување на условите за работа, што во голема мера се манифестира во намалувањето на можноста за повреди при работа. Кој е чесниот мотив на работодавачите, поголем профит или грижа за човечкиот живот, можеби не треба да биде во преден план, се додека вработените имаат безбедни услови за работа. Ако не на краток рок, тогаш секако на долг рок. Трошоците за повреда на работа во развиените земји се екстремно високи и затоа работодавците прават се што можат за да не се најдат во ситуација да мора да ги платат трошоците за повреди на работа, тужби, зголемени полиси за осигурување итн. Без намера да навлегуваме во анализа на оправданоста на ваквиот начин на размислување, накратко ќе ги разгледаме ефектите од таквиот начин на размислување и делување кон последното. Јасно е дека вработените имаат одредени придобивки кои се рефлектираат во подобрување на условите за работа, што во голема мера се манифестира во намалувањето на можноста за повреди при работа. Кој е чесниот мотив на работодавачите, поголем профит или грижа за човечкиот живот, можеби не треба да биде во преден план, се додека вработените имаат безбедни услови за работа.

3.4. Појава и развој на југословенскиот систем за заштита на трудот

Територијата на поранешна Југославија не беше исклучок кога станува збор за работните услови во кои работеа тогашните работници. На овој простор во тоа време имаше значителна експлоатација на рудното богатство. Експлоатацијата на рудата во тоа време била примитивна и поврзана со бројни опасности. Врз основа на достапните информации се добива впечаток дека се преземени одредени мерки кои би можеле да имаат карактеристики на заштита при работа, но не толку ретко се евидентирани големи пожари во кои животот го загубиле голем број луѓе. Со оглед на нивото на економски развој, нема значајни податоци за здравјето и безбедноста при работа во овие области во далечното минато. Општо земено, можеме да зборуваме за три фази: - првата фаза се однесува на периодот до Втората светска војна; - втората фаза се однесува на периодот до донесување на новиот Закон за безбедност и здравје при работа (во 2005 година); - третата фаза се однесува на периодот по 2005 година.

3.4.1. Развој на безбедноста при работа до Втората светска војна

На територијата на поранешна Југославија, пред Втората светска војна, постоеја седум законодавни области и секоја област имаше свои правни норми кои регулираа одредена област. Овие норми честопати биле сосема различни од една област до друга и во голема мера зависеле од нивото на развиеност на одредени области. Првите мерки за регулирање на областа на здравјето и безбедноста при работа се појавија во овие области многу подоцна отколку на територииите на другите европски земји. Причините се многу едноставни: аграрна држава, капитализам во зародиш, симболично занаетчиско производство итн. Сепак, и покрај очигледното заостанување зад развиените земји од Европа, пред Првата светска војна, правните норми кои постоеја на оваа област беа доста слични на европските норми. Главната причина за тоа е директната јурисдикција на австроунгарската држава врз дел од овие области. Австриските прописи беа применети во делови од Словенија и Далмација. Првата од прописите во оваа област се однесуваше пред се на заштитата на жените, младите и децата, платите, должината на работното време итн. Еден од првите прописи кој се занимавал со прашањето на здравјето и безбедноста при работа е напишан во Војводина, поточно член XVIII од 1893 година, кој, меѓу другото, содржел одредби за техничка и хигиенска заштита на вработените. Покрај горенаведеното, можеме да ги истакнеме Законот за рударство од 1854 година и Законот за

занаетчиство од 1869 година. Регионот на Северна Македонија заостануваше во економскиот развој во однос на другите делови од оваа област, па оваа област последователно беше регулирана во правни норми. Областа на здравјето и безбедноста при работа во овој дел на поранешна Југославија е спомната во Правилникот за синдикатите од 1874 година. Овие правила дефинираат одредени одредби за заштита на животот и здравјето на вработените, како и на студентите. На територијата на Северна Македонија дури кон крајот на XVIII век се забележуваат значителни движења во насока на регулирање на безбедноста при работа под влијание и дејство на Светозар Марковиќ. Како последица на општиот притисок на работничките организации, во 1910 година е донесен Законот за дуќаните. Во тој закон првпат се зборува за заштитни средства кои се составен дел на работните алатки, одредби за заштита на животната средина и работната средина. Во овој чин за прв пат се разговара за условите за работа и различните заштитни мерки, како што се: забраната за работа во простории кои се прогласени за нездрави и неудобни, зградите на новите фабрики мора да се градат подалеку од периферијата (барем три километри од куќите на периферијата), здравствени клиники, оброци итн. За одредени деловни активности за кои е потребно користење на парна енергија, вода, струја и сл. требаше да се добијат посебни согласности од државните органи. За прв пат станува збор за организација на работниот простор што подразбира соодветно осветлување, ниво на бучава, соодветен број на противпожарни апарати и доволен работен простор за деловни активности. Во овој закон се зборува и за заштита на опасните елементи на работниот алат и дека сите опасни места мора да бидат оградени или да се постават соодветни заштитни средства на нив. Основната задача на заштитните средства била да го спречат директниот контакт помеѓу вработениот и опасното место на работниот алат. Право на надзор над спроведувањето на мерките дефинирани со овој закон добија економските инспектори кои покрај високите казни имаа и право да забранат работа во објекти каде поради невнимание на работодавачот често се случуваат повреди работа во . Законот содржеше одлични решенија. Некои од тие решенија подоцна беа применети во препораките на Меѓународната организација на трудот. Проблемот се јавува во доменот на примена и надзор на спроведувањето на дефинираните мерки за заштита при работа. Долго време работодавачите избегнуваат целосно да ги имплементираат решенијата наведени во Законот. Многу брзо на овие простори започнаа балканските војни и Првата светска војна, па можеме да констатираме дека решенијата на овој Закон не се ни вкорениле во пракса. Во периодот меѓу двете светски војни има развој и

заштита при работа под влијание на зајакнувањето на работничката класа во светот, што се одразува и на нашите простори. Веднаш по донесувањето на Видовданскиот устав беа донесени одредени правни акти од областа на заштитата при работа, како што се: Законот за инспекција на трудот од 1921 година, Законот за заштита и осигурување на работниците од 1922 година, Правилникот за хигиенски технички мерки, безбедност и безбедност. Мери имоти во фирми од 1921 година итн. Со овие прописи се воведува правото на работно време, концептот на ноќна работа, повреда при работа, спреченост за работа итн. Воведена е една централизирана трудова инспекција за цела Југославија. Имаше свои деловни единици во области и делови. Трудовата инспекција беше поделена на централна, регионална и посебна трудова инспекција. Последиците од примената на овие закони беа видливи уште на почетокот на нивната примена, но со текот на времето и развојот на буржоаските сили, примената на овие правни норми се намалува. Низа преземени мерки во тој период доведоа до стеснување на просторот за работа на трудовата инспекција, а постепениот притисок кој започна од намалувањето на средствата за потребите на инспекцијата доведе до постепено укинување на посебните инспекциски служби во внатрешноста. Резултат на сето ова е отсуството на каква било контрола во деловните простории на работодавачите и зголемување на бројот на повреди при работа.

3.4.2. Развој на безбедноста при работа по Втората светска војна

Повоениот период на развој на безбедноста при работа во втората фаза може да се набљудува во пет посебни подфази: - фазата од крајот на Втората светска војна до донесувањето на Уставниот Закон од 1953 година; - фазата од 1953 година до донесувањето на Законот за работните односи во 1957 година; - фазата од 1957 година до донесувањето на Основниот закон за заштита при работа; - следната фаза се однесува на периодот од донесувањето на Основниот закон за безбедност при работа во 1957 година до донесувањето на уставните амандмани во 1971 година и на Уставот во 1974 година; - Петтата фаза започнува по уставните измени и трае до донесувањето на Законот за безбедност и здравје при работа во 2005 година. Првата фаза на заштита при работа се однесува на периодот кој започнува веднаш по завршувањето на Втората светска војна. Од воспоставувањето на нови социо-економски односи со создавањето на државниот имот и работничката класа, полето на заштита при работа зазема сè позначајно место. Карактеристика на овој период е спроведување на хигиенско-технички мерки и почеток на работничко самоуправување. Државните органи и

синдикалните организации имаат клучна улога во спроведувањето на мерките за заштита при работа. Улогата на државата беше пресудна поради неопходноста од брзо изготвување законски норми кои би биле во интерес на работничката класа, како и поради тоа што сè уште постои приватна сопственост. „Проблемот“ со приватната сопственост е решен по национализацијата на компанијата во 1946 година. Некои од прописите што беа создадени во ова време се користеа многу долго, како што е Општиот правилник за хигиенско-технички заштитни мерки при работа од 1947 година. Од 1946 година, работниците интензивно се вклучени во процесот на градење на систем за заштита при работа и директна контрола при неговото спроведување. Така, во 1947 година е донесен Правилникот за избор на трудови инспектори. Карактеристика на ова време е секако координираната работа на трудовата инспекција со синдикалните организации за создавање на најдобри можни услови за работа. Координираната работа на овие две институции беше постигната преку трудовите инспектори. Трудовите инспектори беа задолжени за спроведување на постојните прописи и со право можеме да кажеме дека тие ја претставуваа основата од која беше создадена службата за заштита при работа во наредниот период. Втората фаза во развојот на безбедноста при работа започнува со воведување на самоуправување на работниците.За оваа фаза можеме да тврдиме дека претставува прв чекор во насока на пренесување на правата од областа на заштитата при работа на работниците и работните организации. во кои работниците вршат одредени работни активности. Оваа фаза трае до донесувањето на Законот за работни односи во 1957 година. Во овој период, трудовите инспектори постепено се укинуваат и органите на самоуправа се повеќе се занимаваат со прашања поврзани со безбедноста при работа. Но, набргу по укинувањето на трудовите инспектори и намалувањето на контролата од државните органи, беше забележано дека има проблеми во областа на безбедноста при работа со кои раководните органи не можеа да се справат. Како последица на ваквата состојба се воспоставуваат економски инспекции за технички надзор и зајакнување на санитарниот надзор. надзор над извршувањето на прописите од работните односи на ниво на жупании и градски трудови инспекции. Сепак, во оваа фаза не беше постигнат значителен напредок во оваа област. Следната фаза се карактеризира со донесување на Законот за работни односи од 1957 година и Законот за заштита при работа од 1965 година. Во овој период беше согледана потребата од создавање посебна служба за хигиенско-техничка заштита и потребата од утврдување мерки за заштита при работа преку креирање на интерни прописи. Во овој период на

оваа област почнува да и се придава се поголемо значење преку анализи на повреди при работа, утврдување на причините за повредите при работа, испитување на условите под кои се одвива производниот процес. Законот за работни односи ги утврдува улогите на здравјето и безбедноста при работа во стопанските организации со цел спроведување на хигиенско-технички мерки, се со цел создавање побезбедна работна средина со цел намалување на бројот и тежината на повредите при работа. Одговорноста за грижата за спроведување на мерките за безбедност при работа преминува на обврските на деловната организација. Веднаш потоа, општествените организации преку низа поединечни интерни акти почнуваат да го регулираат здравјето и безбедноста при работа во рамките на нивните организации. Процесот на донесување акти од оваа област бараше заедничка работа со сите вработени и нивните претставници. Во тој период созрева разбирањето дека за квалитетно функционирање на организацијата во оваа област потребно е да се формира посебна служба за заштита при работа која ќе се занимава со оваа работа. Веднаш потоа се наметна прашањето за едукација на лицата кои ќе работат во службите за заштита при работа, така што во овој период се појавија првите специјализирани установи за заштита при работа и високите училишта кои се занимаваат со едукација од областа на заштитата при работа. Формирањето на службите за заштита при работа води до јасно дефинирање на нивната улога и постепено одвојување од надзорните органи во областа на безбедноста при работа и професионалните институции чија цел е подобрување на безбедноста при работа. Безбедноста при работа е детално дефинирана во Уставот од 1963 година и Основниот закон за безбедност при работа од 1965 година. Уставот недвосмислено ја потврдува важноста на улогата на човекот во општеството. Уставот ги дефинира основните принципи на заштита при работа, додека Основниот закон за заштита при работа ја создава основата на системот за заштита при работа. Од друга страна, уставното право на заштита при работа е и обврска на работничките организации. Во овој период има квалитативни промени во третманот на безбедноста при работа, бидејќи безбедноста при работа претставува право и должност на секој член на работната заедница. Безбедноста при работа првенствено ја обезбедуваат работниците во работната организација, а организацијата има цел и обврска да создаде безбедна работна средина. Законот за работни односи е исто така тесно регулиран со законите на републиката. Во овој период, организацијата на трудот има големи обврски во областа на заштитата при работа. Некои од нив се: донесување општи акти на ниво на секоја организација за нормативи за спроведување на мерките за безбедност при работа,

организација на посебни стручни служби за заштита, обука на вработените за прашања на безбедност при работа, определување на работни места со посебни услови. работа, периодично тестирање на работните алатки, обврски кон инспекциските органи. Следната фаза се карактеризира со донесување на Уставот од 1974 година и Законот за заеднички труд во 1975 година. Овие законски акти недвосмислено го дефинираат правото на вработените да имаат право на работни услови кои им овозможуваат да го заштитат својот физички и морален интегритет, како и правото на здравје и друга заштита и лична безбедност при работа. Набљудувајќи ја оваа фаза од развојот на системот за заштита при работа, може да се заклучи дека системот се движел во две насоки: дефинирање мерки за хигиенско-техничка заштита и создавање услови за работа во кои човекот е заштитен како индивидуа, неговата физичка, психолошка. и морален интегритет. Состојбата малку се промени со донесувањето на Уставот на СФРЈ и Законот за претпријатија од 1988 година. Со овој законски акт се создаваат услови за отворање на приватни фирми. Ова создава дилема дали вработените во приватните компании можат да ги остварат своите права за безбедни работни услови. Во тој период се наметнува потребата од следење на остварувањето на правото на безбедни услови за работа во новите социо-економски односи. Промените во имотните односи, афирмацијата на приватната сопственост, поинаков начин на управување доведува до промена на деловното опкружување кое се однесува на создавање безбедни услови за работа. Функцијата на државата во новосоздадените услови во голема мера е променета. Државата има свое место во создавањето природни услови за работа (екологија) како и градење систем против технолошки ризици во работната средина. Почитувајќи ги законските акти кои беа донесени во овој период, можеме да констатираме дека тие ги регулираат: правото на неповредливост на човечкиот живот, правото на заштита на човековото достоинство, правото на заштита на здравјето на луѓето, како и правото на безбедност при работа. . Под право на заштита при работа не подразбираме само заштита од технолошки ризици, туку и заштита на физичкиот, психолошкиот и психолошкиот интегритет на една личност. Проблемот се јавува во примената на законските решенија и надзорот над нивната примена. Составен дел на оваа фаза е периодот во кој безбедноста при работа е во процес на транзиција, војни и новиот Устав на Северна Македонија и Црна Гора. Преку приватизацијата, транзицијата требаше да доведе до зголемување на економската ефикасност, економски раст и создавање подобри услови за работа. За жал, ситуацијата е сосема поинаква и како резултат на тоа имаме пад на социјалните

стандарди и зголемување на невработеноста. Последиците од транзицијата и војните се рефлектираат во голем број повреди на работа, отсуство на каква било одговорност од страна на работодавачите во однос на создавање безбедна работна средина. Во овој период доаѓа до целосна маргинализација на заштитата при работа. Дури на почетокот на XXI век постепено почна да се менува свеста и да се наметне потребата од создавање закон кој ќе ја регулира областа на заштитата при работа. Овие законски акти недвосмислено го дефинираат правото на вработените да имаат право на работни услови кои им овозможуваат да го заштитат својот физички и морален интегритет, како и правото на здравје и друга заштита и лична безбедност при работа. Набљудувајќи ја оваа фаза од развојот на системот за заштита при работа, може да се заклучи дека системот се движел во две насоки: дефинирање мерки за хигиенско-техничка заштита и создавање услови за работа во кои човекот е заштитен како индивидуа, неговата физичка, психолошка. и морален интегритет. Состојбата малку се промени со донесувањето на Уставот на СФРЈ и Законот за претпријатија од 1988 година. Со овој законски акт се создаваат услови за отворање на приватни фирми. Ова создава дилема дали вработените во приватните компании можат да ги остварат своите права за безбедни работни услови. Во тој период се наметнува потребата од следење на остварувањето на правото на безбедни услови за работа во новите социо-економски односи. Промените во имотните односи, афирмацијата на приватната сопственост, поинаков начин на управување доведува до промена на деловното опкружување кое се однесува на создавање безбедни услови за работа. Функцијата на државата во новосоздадените услови во голема мера е променета. Државата има свое место во создавањето природни услови за работа (екологија) како и градење систем против технолошки ризици во работната средина. Почитувајќи ги законските акти кои беа донесени во овој период, можеме да констатираме дека тие ги регулираат: правото на неповредливост на човечкиот живот, правото на заштита на човековото достоинство, правото на заштита на здравјето на луѓето, како и правото на безбедност при работа. . Под право на заштита при работа не подразбираме само заштита од технолошки ризици, туку и заштита на физичкиот, психолошкиот и психолошкиот интегритет на една личност. Проблемот се јавува во примената на законските решенија и надзорот над нивната примена. Составен дел на оваа фаза е периодот во кој безбедноста при работа е во процес на транзиција, војни и новиот Устав на Северна Македонија и Црна Гора. Преку приватизацијата, транзицијата требаше да доведе до зголемување на економската ефикасност, економски раст и создавање подобри услови

за работа. За жал, ситуацијата е сосема поинаква и како резултат на тоа имаме пад на социјалните стандарди и зголемување на невработеноста. Последиците од транзицијата и војните се рефлектираат во голем број повреди на работа, отсуство на каква било одговорност од страна на работодавачите во однос на создавање безбедна работна средина. Во овој период доаѓа до целосна маргинализација на заштитата при работа. Дури на почетокот на XXI век постепено почна да се менува свеста и да се наметне потребата од создавање закон кој ќе ја регулира областа на заштитата при работа. Овие законски акти недвосмислено го дефинираат правото на вработените да имаат право на работни услови кои им овозможуваат да го заштитат својот физички и морален интегритет, како и правото на здравје и друга заштита и лична безбедност при работа. Набљудувајќи ја оваа фаза од развојот на системот за заштита при работа, може да се заклучи дека системот се движел во две насоки: дефинирање мерки за хигиенско-техничка заштита и создавање услови за работа во кои човекот е заштитен како индивидуа, неговата физичка, психолошка. и морален интегритет. Состојбата малку се промени со донесувањето на Уставот на СФРЈ и Законот за претпријатија од 1988 година. Со овој законски акт се создаваат услови за отворање на приватни фирми. Ова создава дилема дали вработените во приватните компании можат да ги остварат своите права за безбедни работни услови. Во тој период се наметнува потребата од следење на остварувањето на правото на безбедни услови за работа во новите социо-економски односи. Промените во имотните односи, афирмацијата на приватната сопственост, поинаков начин на управување доведува до промена на деловното опкружување кое се однесува на создавање безбедни услови за работа. Функцијата на државата во новосоздадените услови во голема мера е променета. Државата има свое место во создавањето природни услови за работа (екологија) како и градење систем против технолошки ризици во работната средина. Почитувајќи ги законските акти кои беа донесени во овој период, можеме да констатираме дека тие ги регулираат: правото на неповредливост на човечкиот живот, правото на заштита на човековото достоинство, правото на заштита на здравјето на луѓето, како и правото на безбедност при работа. . Под право на заштита при работа не подразбираме само заштита од технолошки ризици, туку и заштита на физичкиот, психолошкиот и психолошкиот интегритет на една личност. Проблемот се јавува во примената на законските решенија и надзорот над нивната примена. Составен дел на оваа фаза е периодот во кој безбедноста при работа е во процес на транзиција, војни и новиот Устав на Северна Македонија и Црна Гора. Преку приватизацијата, транзицијата требаше да доведе до

зголемување на економската ефикасност, економски раст и создавање подобри услови за работа. За жал, ситуацијата е сосема поинаква и како резултат на тоа имаме пад на социјалните стандарди и зголемување на невработеноста. Последиците од транзицијата и војните се рефлектираат во голем број повреди на работа, отсуство на каква било одговорност од страна на работодавачите во однос на создавање безбедна работна средина. Во овој период доаѓа до целосна маргинализација на заштитата при работа. Дури на почетокот на XXI век постепено почна да се менува свеста и да се наметне потребата од создавање закон кој ќе ја регулира областа на заштитата при работа. Со овој законски акт се создаваат услови за отворање на приватни фирми. Ова создава дилема дали вработените во приватните компании можат да ги остварат своите права за безбедни работни услови. Во тој период се наметнува потребата од следење на остварувањето на правото на безбедни услови за работа во новите социо-економски односи. Промените во имотните односи, афирмацијата на приватната сопственост, поинаков начин на управување доведува до промена на деловното опкружување кое се однесува на создавање безбедни услови за работа. Функцијата на државата во новосоздадените услови во голема мера е променета. Државата има свое место во создавањето природни услови за работа (екологија) како и градење систем против технолошки ризици во работната средина. Почитувајќи ги законските акти кои беа донесени во овој период, можеме да констатираме дека тие ги регулираат: правото на неповредливост на човечкиот живот, правото на заштита на човековото достоинство, правото на заштита на здравјето на луѓето, како и правото на безбедност при работа. . Под право на заштита при работа не подразбираме само заштита од технолошки ризици, туку и заштита на физичкиот, психолошкиот и психолошкиот интегритет на една личност. Проблемот се јавува во примената на законските решенија и надзорот над нивното спроведување. Составен дел на оваа фаза е периодот во кој безбедноста при работа е во процес на транзиција, војни и новиот Устав на Северна Македонија и Црна Гора. Преку приватизацијата, транзицијата требаше да доведе до зголемување на економската ефикасност, економски раст и создавање подобри услови за работа. За жал, ситуацијата е сосема поинаква и како резултат на тоа имаме пад на социјалните стандарди и зголемување на невработеноста. Последиците од транзицијата и војните се рефлектираат во голем број повреди на работа, отсуство на каква било одговорност од страна на работодавачите во однос на создавање безбедна работна средина. Во овој период доаѓа до целосна маргинализација на заштитата при работа. Дури на почетокот на XXI век постепено почна да се менува свеста и да се

наметне потребата од создавање закон кој ќе ја регулира областа на заштитата при работа. Со овој законски акт се создаваат услови за отворање на приватни фирми. Ова создава дилема дали вработените во приватните компании можат да ги остварат своите права за безбедни работни услови. Во тој период се наметнува потребата од следење на остварувањето на правото на безбедни услови за работа во новите социо-економски односи. Промените во имотните односи, афирмацијата на приватната сопственост, поинаков начин на управување доведува до промена на деловното опкружување кое се однесува на создавање безбедни услови за работа. Функцијата на државата во новосоздадените услови во голема мера е променета. Државата има свое место во создавањето природни услови за работа (екологија) како и градење систем против технолошки ризици во работната средина. Почитувајќи ги законските акти кои беа донесени во овој период, можеме да констатираме дека тие ги регулираат: правото на неповредливост на човечкиот живот, правото на заштита на човековото достоинство, правото на заштита на здравјето на луѓето, како и правото на безбедност при работа. . Под право на заштита при работа не подразбираме само заштита од технолошки ризици, туку и заштита на физичкиот, психолошкиот и психолошкиот интегритет на една личност. Проблемот се јавува во примената на законските решенија и надзорот над нивната примена. Составен дел на оваа фаза е периодот во кој безбедноста при работа е во процес на транзиција, војни и новиот Устав на Северна Македонија и Црна Гора. Преку приватизацијата, транзицијата требаше да доведе до зголемување на економската ефикасност, економски раст и создавање подобри услови за работа. За жал, ситуацијата е сосема поинаква и како резултат на тоа имаме пад на социјалните стандарди и зголемување на невработеноста. Последиците од транзицијата и војните се рефлектираат во голем број повреди на работа, отсуство на каква било одговорност од страна на работодавачите во однос на создавање безбедна работна средина. Во овој период доаѓа до целосна маргинализација на заштитата при работа. Дури на почетокот на XXI век постепено почна да се менува свеста и да се наметне потребата од создавање закон кој ќе ја регулира областа на заштитата при работа. Проблемот се јавува во примената на законските решенија и надзорот над нивната примена. Составен дел на оваа фаза е периодот во кој безбедноста при работа е во процес на транзиција, војни и новиот Устав на Северна Македонија и Црна Гора. Преку приватизацијата, транзицијата требаше да доведе до зголемување на економската ефикасност, економски раст и создавање подобри услови за работа. За жал, ситуацијата е сосема поинаква и како резултат на тоа имаме пад на социјалните

стандарди и зголемување на невработеноста. Последиците од транзицијата и војните се рефлектираат во голем број повреди на работа, отсуство на каква било одговорност од страна на работодавачите во однос на создавање безбедна работна средина. Во овој период доаѓа до целосна маргинализација на заштитата при работа. Дури на почетокот на XXI век постепено почна да се менува свеста и да се наметне потребата од создавање закон кој ќе ја регулира областа на заштитата при работа. Проблемот се јавува во примената на законските решенија и надзорот над нивната примена. Составен дел на оваа фаза е периодот во кој безбедноста при работа е во процес на транзиција, војни и новиот Устав на Северна Македонија и Црна Гора. Преку приватизацијата, транзицијата требаше да доведе до зголемување на економската ефикасност, економски раст и создавање подобри услови за работа. За жал, ситуацијата е сосема поинаква и како резултат на тоа имаме пад на социјалните стандарди и зголемување на невработеноста. Последиците од транзицијата и војните се рефлектираат во голем број повреди на работа, отсуство на каква било одговорност од страна на работодавачите во однос на создавање безбедна работна средина. Во овој период доаѓа до целосна маргинализација на заштитата при работа. Дури на почетокот на XXI век постепено почна да се менува свеста и да се наметне потребата од создавање закон кој ќе ја регулира областа на заштитата при работа.

3.4.3. Развој на безбедноста при работа по донесувањето на Законот за безбедност и здравје при работа

Законот за безбедност и здравје при работа е донесен во 2005 година и во голема мера е усогласен со законските прописи на Европската Унија. По времето во кое областа на безбедноста при работа беше ставена на периферијата на сите општествени дејности, беше донесен современ закон за безбедност и здравје при работа, кој сеопфатно го враќа значењето на областа на заштитата при работа во една социјална заедница. За разлика од претходните периоди каде што постоеја служби за заштита при работа, со овој закон се воведува концепт на лице за заштита при работа, кое во најголем дел ги извршува работните задачи кои во претходните законски решенија ги извршувале вработените во рамките на службите за заштита при работа. Покрај Законот за безбедност и здравје при работа, а се со цел усогласување со регулативите на Европската Унија, почнуваат да се донесуваат и бројни подзаконски акти (прописи) кои ги регулираат мерките за заштита при работа во одредени економски области. Одредени норми за заштита на трудот кои и денес активно се применуваат

датираат од претходните фази. Ова ни служи како најдобра потврда за квалитетот на одредени решенија од претходниот период. Со подетално разработување на постојните законски и подзаконски акти од петтата фаза ќе се занимаваме во посебен дел од трудот.

3.5. Меѓународни организации од областа на безбедноста при работа

Со развојот на сознанијата за важноста и неопходноста од организирање на безбедноста при работа во рамките на националните територии, се јавува потреба и од меѓународна регулатива за безбедност при работа. Некои од основните организации кои беа создадени во претходниот период беа: Меѓународната организација на трудот, Светската здравствена организација и бројни други организации кои преку својата работа се обидоа да создадат побезбедни услови за работа. Првичната идеја е поврзана со социјал-утопистот Роберт Овен, кој се залага за усвојување на одредени одредби на меѓународно ниво, се со цел да се заштитат вработените. Едно од првите здруженија што е основано далечната 1900 година е Меѓународното здружение за правна заштита на работниците. Здружението е основано во Париз и немало статус на меѓународна организација. Ова здружение го претставува почетокот на формирањето на идната Меѓународна организација на трудот. Благодарение на ова здружение беа донесени првите меѓународни конвенции кои се однесуваа на забраната за употреба на бел фосфор во производството на кибрит и забраната за ноќна работа. Набргу потоа, во 1916 година, на Меѓународната работничка конференција во Лидс, беше дефинирана потребата од формирање меѓународно тело кое ќе се занимава со подобрување на положбата и заштита на вработените.

3.6. Меѓународна организација на трудот

Меѓународната организација на трудот е основана во 1919 година на Париската мировна конференција. По Втората светска војна оваа организација склучува посебен договор со Обединетите нации и станува специјализирана институција на Обединетите нации. Главната задача на Меѓународната организација на трудот (во натамошниот текст: МОТ) беше усвојување на одредени законски норми со чијашто поширока примена ќе се создадат предуслови за унифицирање на правилата од областа на заштитата на трудот и подобрување на условите за работа. Беа донесени правни норми

во форма на конвенции и препораки. Членството во МОТ е стекнато врз основа на членство во Обединетите нации, врз основа на членството во МОТ на 1 ноември 1945 година. година како и на барање на одредена држава. За барањето за прием одлучуваше раководното тело на Генералната конференција. За да се донесе одлука, требаше да има двотретинско мнозинство во Генералната конференција како највисоко раководно тело. Сите земји членки имаа свои делегации чии членови учествуваа во работата на Генералната конференција. Една делегација ја сочинуваа двајца претставници на Владата, еден од вработените и еден од работодавачите. Генералната конференција се свикуваше по потреба и најмалку еднаш годишно. Извршното тело на МОТ беше Административниот совет и тој се занимаваше со прашања од дневниот ред, буџетот, изборот на генерален директор на МОТ итн. Меѓународната канцеларија на трудот, како извршно тело, има задача да ги собира и обработува сите релевантни информации во врска со меѓународното регулирање на работните услови. Како важно тело во рамките на МОТ, можеме да го споменеме Центарот за информации за безбедност и хигиена при работа, кој во најкус можен рок доставуваше информации за сите аспекти на безбедноста и хигиената при работа на заинтересираните страни. Од основањето на МОТ, усвоени се голем број конвенции и препораки, при што релативно мал број се занимаваат исклучиво со заштита при работа. Меѓународните конвенции на трудот по својата природа се меѓународни договори кои создаваат одредени обврски по ратификацијата од државите потписнички. Од друга страна, препораките немаа обврзувачки карактер, но имаа релативно големо значење за усвојување на одредени правни норми во националните законодавства. Според последните достапни информации, МОТ има 183 земји-членки. Примарната цел на МОТ во денешните работни услови е да промовира можности и за мажите и за жените да добијат пристојна и безбедна работа во услови на слобода, еднаквост и безбедност. МОТ има четири стратешки цели: - промоција и имплементација на стандардите и основните принципи на правото на работа; - обезбедување поголеми можности за мажите и жените за пристојно вработување и приход; - зголемување на опфатот и ефикасноста на социјалната заштита за сите; - зајакнување на трипартизмот и социјалниот дијалог. Работата на МОТ сè уште се заснова на трипартитниот систем на работа, како што беше во времето кога беше основана оваа организација. Во превод, тоа значи дека членовите на делегацијата на една земја во МОТ сè уште се претставници на владите, вработените и работодавачите. Токму ова е една од главните цели на МОТ за подобрување на социјалниот дијалог и заедничко дефинирање на работните стандарди

преку меѓусебната работа на владите, вработените и работодавачите. МОТ своите активности ги врши преку следните тела: Меѓународната конференција на трудот, Административното тело и Канцеларијата на МОТ. Меѓународната конференција на трудот се одржува еднаш годишно, додека Управното тело се состанува три пати годишно и ги носи сите клучни одлуки кои треба да бидат прифатени на Меѓународната конференција на трудот. Администрацијата на МОТ е децентрализирана и има претставништва на МОТ во над 40 земји. Управувањето е под јурисдикција на генералниот директор. Директорот се избира на секои пет години од страна на Управното тело. Во рамките на МОТ се основани бројни институти и центри кои обезбедуваат континуирано истражување, обука и поддршка за сите нивни регионални канцеларии.

3.7. Уредување на правата и обврските во организациите по донесувањето на Законот за безбедност и здравје при работа

Законот за безбедност и здравје при работа (во натамошниот текст: Закон) беше официјално донесен во 2005 година по многу дискусии и дебати. Поаѓајќи од фактот дека концептите за безбедност при работа и за здравје и безбедност при работа често се мешаат, ќе се обидеме да направиме одредени разлики на почетокот. Безбедноста при работа може да се дефинира како збир на технички, здравствени, правни, психолошки, педагошки и други активности и мерки кои ги идентификуваат опасностите и штетите и дефинираат мерки кои треба да ја спречат или намалат можноста за повреда на работа. Како што гледаме, акцентот е ставен на создавање услови за работа во кои се спречува или намалува можноста за повреда при работа. Од друга страна, според нашиот Закон за безбедност и здравје при работа, безбедноста и здравјето при работа подразбира обезбедување на такви услови за работа кои во најголема можна мера ги намалуваат повредите при работа, професионалните болести и болестите поврзани со работата. претежно создаваат услови за целосна психолошка, физичка и социјална благосостојба на вработените. Превентивните мерки ја формираат основата на овој концепт. Ако превенцијата е основата на системот, тогаш од самите дефиниции, јасно е дека безбедноста при работа, во својата суштина, претставува превентивна активност која како негов систем може и мора да содржи елементи на безбедност и здравје при

работа (Ристиќ, 2010). Главна карактеристика на донесениот Закон е неговата усогласеност со законските прописи на Европската Унија. Законот како основен акт не може да функционира без изготвување на одредени подзаконски акти кои попрецизно ги дефинираат начинот и областите на примена на Законот. Во оваа смисла, можеме да констатираме дека се донесени одреден број уредби со кои се регулираат мерките за безбедност при работа, еден дел е изменет додека значителен дел останува во сила и доколку се донесени значително време пред донесувањето на Законот. Дирекцијата за безбедност и здравје при работа, како составен дел на Министерството за труд и социјална политика, е одговорна за усогласување и донесување на нови подзаконски акти и нивно прилагодување на прописите кои важат во Европската Унија. Пет години по примената на Законот се појавуваат и неговите недостатоци, така што во текот на 2011-2012 г. планирана измена на Законот. Измената на Законот не е карактеристика само на нашата држава. Република Хрватска го промени првично усвоениот Закон за безбедност и здравје при работа, а Република Словенија тоа го направи во неколку наврати. Во продолжение на работата накратко ќе ги дефинираме и појасниме основните елементи на Законот и од теоретски и од аспект на примена во пракса. Со овој закон се уредува спроведувањето и унапредувањето на безбедноста и здравјето при работа на лицата кои учествуваат во работните процеси, како и на лицата кои се наоѓаат во работната средина, заради спречување на повреди при работа, професионални заболувања и болести поврзани со работата (член 1 од Законот). Од горенаведената формулација, јасно се гледа која е целта на овој закон: создавање безбедна и безбедна средина за сите лица на работното место со цел активно управување во процесот на намалување на бројот и сериозноста на повредите при работа, професионалните болести и болестите поврзани со работата. Правата и обврските на вработените во областа на безбедноста и здравјето при работа се дефинираат преку: колективни договори со работодавачот, прописи за безбедност и здравје при работа, колективни договори и други внатрешни акти и процедури во рамките на организациите. Првиот чекор во управувањето со работната средина е преземање одредени превентивни мерки. Превентивните мерки се секогаш подобро решение и на крајот чинат многу помалку, и во однос на временските и финансиските ресурси. Подобро, поефикасно и многу поевтино е да се третираат причините за повредите при работа отколку да се третираат последиците од повредите при работа. Во Законот на превентивните мерки им е дадено многу важно место и јасно е дефинирано кои се превентивните мерки што мора да се преземат за да се создаде што

побезбедна работна средина. Анализирајќи ги потенцијалните ризици, се трудиме да ги собереме сите достапни информации за да имаме можност целосно да избегнеме секаков ризик. Доколку тоа не е можно, се врши проценка на ризикот. По проценката се пристапува кон анализа на потенцијалните опасности и дефинирање на мерките за заштита при работа. Концептот на ПТД (превенција преку дизајн) вклучува проектирање на работниот простор, структури на алати и постројки, машини и опрема, методи и системи за работа. Нормативната активност во Република Северна Македонија, исто така, дава одредена поддршка на овој концепт преку усвојувањето на Уредбата за безбедност и здравје при работа на привремени и мобилни градилишта. Работниот простор пред сè мора да биде дизајниран во согласност со барањата за безбедна и сигурна средина. Во следната фаза мора да се посвети соодветно внимание на дизајнирањето на технолошкиот процес на работа на сите работни алатки. Во фазите на проектирање потребно е јасно да се определи кои се потенцијално опасни места и преку дизајнот на работниот простор, дизајнот на работниот алат или дизајнот на работната технологија да се создадат услови за најбезбедна можна работа. Работните алатки кои се користат во технолошкиот работен процес мора да исполнуваат одредени безбедносни стандарди. Покрај горенаведеното, неопходно е да се земат предвид средствата за лична заштита како последно средство, бидејќи колективните мерки за заштита при работа се секогаш подобри од индивидуалните мерки. Колективни мерки се создаваат низ процесот на проектирање, додека поединечни мерки се преземаат во услови кога не можат да се создадат безбедни услови за работа со колективни мерки. Индивидуалните мерки за безбедност при работа подразбираат задолжително користење на дефинирана лична заштитна опрема при извршување на одредени работни активности. Последна, но не помалку важна мерка е обуката и стручното усовршување на лицата кои се занимаваат со безбедност и здравје при работа, како и на сите други вработени. Надзор при примената на индивидуалните мерки за безбедност при работа врши непосредниот раководител и лицето за здравје и безбедност при работа. Континуираната работа со вработените треба да создаде ситуација во која вработените свесно ќе ги следат процедурите за безбедно работење. Преку Законот јасно и прецизно се дефинирани правата и обврските на сите учесници во работниот процес. Значи, работодавачите и вработените имаат одредени права, обврски и одговорности. Основна обврска на работодавачот е да создаде безбедна работна средина, односно средина во која се спроведуваат мерки за безбедна работа. Добра карактеристика на овој Закон е тоа што

работодавачот не може да се ослободи од одговорноста префрлајќи ја одговорноста на некој друг. Сите трошоци направени во функционирањето на организацијата со цел да се создаде безбедна и безбедна средина за работа не може да се пренесат на товар на вработените, туку се исклучиво одговорност на работодавачот. Тргнувајќи од фактот дека секој деловен процес е динамична активност и дека со текот на времето се менуваат и техниката и технологијата на работа, работодавачот е должен да ја усогласи работната средина во согласност со новосоздадените промени и да обезбеди безбедни услови за работа во променети околности. Една од најзначајните новини дефинирани со овој закон е обврската на сите работодавачи да изготват Закон за проценка на ризик. Преку Законот за проценка на ризик се врши систематско евидентирање на сите потенцијални опасности и штети на кои е изложен работникот при вршењето на неговите работни активности, како и дефинирање на мерките за заштита при работа. Работодавачот е должен преку внатрешен правен документ да го дефинира степенот на одговорност на сите учесници во работниот процес. Во ситуација кога две или повеќе правни лица ги вршат своите деловни активности во иста област, неопходно е да се склучат договори за меѓусебно регулирање на мерките за заштита при работа. Не е толку ретка појавата на повреди при работа кога неколку изведувачи работат во една област. Отсуството на синхронизација и дефинирање на лице кое ќе се грижи вработените да ги почитуваат мерките за заштита при работа на целата област може да создаде услови во кои веројатноста за повреда при работа е многу поголема. Сите средства за работа што се користат при вршење на деловните активности мора редовно да се проверуваат. Пред да започне со работа со кој било работен алат, работникот е должен да изврши основна визуелна проверка на исправноста на работниот алат. Само по завршувањето на инспекцијата може да започне работата. Во случај да се утврди дека има одредени оштетувања кои би можеле да бидат причина за повреда при работа, работниот алат мора да се повлече од работа и да се предаде во овластен сервис каде што би се извршила поправка. Некои од овие средства за работа подлежат на обврска за проверка од овластена организација со соодветна лиценца, која по извршениот преглед на средствата за работа дава стручно мислење дали на средствата за работа се применети мерки за безбедност при работа. Професионалните прегледи се вршат периодично, секоја трета година. Доколку се добие негативно стручно мислење, споменатите средства за работа не смеат да се користат додека не се отстранат неправилностите кои создаваат потенцијална опасност, т.е. може да доведе до повреда на работа. Организациите во своите интерни акти можат

да донесат одредени документи во кои ќе ја дефинираат периодичноста на проверка на сите средства за работа што се користат за извршување на работните задачи. Во овој Закон значително внимание се посветува на обврската на работодавачот да ги обучи вработените за безбедна работа. Ова прашање е клучно во процесот на превентивно делување во насока на намалување на бројот и тежината на повредите при работа. Законодавецот теоретски и практично ја дефинираше обврската за организирање обука. Теоретската обука опфаќа појаснување на основните одредби од Законот со цел на сите вработени да им се претстават правата и обврските кои произлегуваат од Законот. Како дел од теоретската обука, на сите вработени им се презентираат опасностите и штетите на кои се изложени при извршувањето на секојдневните работни задачи на нивните работни места. Во следната фаза се дефинираат и објаснуваат мерките за заштита при работа за наведените опасности со цел да се намали веројатноста за повреди при работа. Практичната обука подразбира практична демонстрација на соодветни методи и техники, кои јасно покажуваат како одредени активности треба да се изведуваат во пракса за да се намали веројатноста и сериозноста на потенцијална повреда на работа. Обуката на вработените е од големо значење, особено за одредени работни места каде што сторителите се изложени на големи опасности. На пример, обуката за еден градежен работник треба да трае најмалку три дена. Првиот ден се спроведува теоретска обука на која вработениот се запознава со сите потенцијални опасности и штети на кои може да биде изложен при вршење на одредени активности на градилиштето. Вториот ден одат на градилиштето и вршат практична демонстрација на сите деловни операции на градилиштето (начин на употреба на заштитен појас, демонстрација на потенцијални опасности, позитивни последици на кои се изложени вработените доколку се почитуваат одредени правила. безбеден начин на работа со рачен и рачен - електрични алати како и други средства за работа). Во следната фаза, третиот ден, знаењето се проверува преку соодветни тестови или прашања. Дури по завршување на обуката, која би била организирана на овој начин, можеме да кажеме дека нововработениот дошол на работа на градилиштето со основни информации и е запознаен со правилата за безбедно работење. Вработените имаат право да изберат свој претставник кој има право на сите информации поврзани со безбедноста и здравјето при работа. Компаниите со поголем број вработени имаат можност да изберат Одбор составен од најмалку три члена, каде што двајца членови се назначуваат од вработените и еден од работодавачот. Во претходниот дел ги презентиравме правата и обврските на работодавачите. Во меѓувреме, овој закон ги

дефинира правата и обврските на вработените. Вработените имаат право на безбедни услови во кои ќе ги извршуваат своите деловни активности. Тие имаат право на сите достапни информации од работодавачот кои ќе им овозможат да добијат јасна слика за видот на работата што ќе ја извршуваат како и за непосредните опасности и штети поврзани со неа. Вработените исто така имаат право да одбијат да работат доколку веруваат дека нивните животи се во опасност. Покрај горенаведените права, вработените имаат и одредени обврски. Работникот е должен веднаш да го извести непосредниот раководител доколку утврди дека постојат одредени опасности кои можат да го загрозат неговиот или животот на другите вработени во работната средина. Обврска на вработениот е да ги почитува мерките за безбедна работа со кои е запознаен за време на обуката. Пред да започне со работа, работникот е должен да го прегледа и своето работно место и во случај на одредени опасности да го извести за тоа својот непосреден претпоставен. Со работи за безбедност и здравје при работа можат да раководат лица кои положиле соодветен стручен испит организиран од Дирекцијата за безбедност и здравје при работа. Законот јасно ги дефинира правата и обврските на лицата за безбедност и здравје при работа. Важно е да се нагласи дека лицето за безбедност и здравје при работа има директна врска исклучиво со директорот во некоја организациска шема. Тоа укажува на важноста и улогата на личноста за безбедност и здравје при работа. Во одредени стопански гранки (јасно дефинирани во член 37, став 3 од Законот), со работите за здравје и безбедност при работа може да раководи директорот, под услов организацијата да има помалку од 10 вработени и без положен стручен испит. Во сите други ситуации, со здравјето и безбедноста при работа може да постапува лице кое положило стручен испит или агенција лиценцирана од Министерството за труд и социјална политика. Во тој случај, работодавачот назначува вработен од агенцијата за нејзино стручно лице задолжено за безбедност и здравје при работа. Таа личност мора да има положено стручен испит. При изготвувањето на актот за процена на ризик од големо значење е и службата за медицина на трудот, чија улога е да предлага соодветни мерки од медицински аспект со кои ќе се спречи или намали можноста за повреда на вработените. Дополнително, службата за медицина на трудот врши прелиминарни и периодични лекарски прегледи на вработени чии работни места се прогласени за високоризични работни места. Една од значајните карактеристики на овој закон е што работодавачот не може да отпушти работник доколку при редовен лекарски преглед се покаже дека неговата здравствена состојба не ги задоволува условите на работното место. Имено, при засновање работен однос на високоризично

работно место, работодавачот е должен да го испрати работникот на прелиминарен лекарски преглед. Доколку се покаже дека работникот не ги исполнува здравствените услови за работа на тоа работно место, работодавачот нема да склучи договор за вработување со него. Но, доколку вработениот претходен лекарски преглед и добие потврда дека е способен за работа на таа позиција, ситуацијата се менува. Кога именуваниот работник на еден од следните лекарски прегледи не добие потврда дека е способен за работа на одредено работно место, работодавачот нема право да му го откаже договорот за вработување, туку е должен да го распореди на друго работно место. Овој дел од Законот е добро осмислен, но во пракса има проблеми поврзани со неговата примена. Што се случува кога организацијата нема простор да додели вработен на друго работно место? Дали има право да го откаже договорот за вработување? Интерпретациите се различни и сè уште нема јасно решение. Дирекцијата за безбедност и здравје при работа е составен дел на Министерството за труд и социјална политика и е надлежна за донесување прописи од областа на здравјето и безбедноста при работа. Управата за безбедност не ја контролира директно примената на донесените норми. Инспекторатот за труд е надлежен за контрола на спроведувањето на дефинираните мерки за заштита при работа. Администрацијата својата дејност ја развива во три насоки. Првата е донесување на соодветни прописи со цел усогласување на нашата законска регулатива со регулативата на Европската Унија. Вториот е следењето на повредите при работа и постојаната анализа на проблемите од областа на безбедноста и здравјето при работа. Третата активност се однесува на организирање стручни испити и издавање лиценци и стручни уверенија, заедно со континуирана едукација на лицата за безбедност и здравје при работа. Надзор над спроведувањето на Законот и подзаконските акти врши Инспекторатот за труд како составен дел на Министерството за труд и социјална политика. Трудовиот инспекторат преку Трудовиот инспектор во најголем број случаи врши интегриран надзор на правните лица, што подразбира контрола на работните односи и безбедноста и здравјето при работа во еден инспекциски надзор. Улогата на трудовата инспекција е од големо значење за спроведување на донесените законски норми. Без соодветна активност на трудовата инспекција, сите донесени закони со текот на времето ќе бидат маргинализирани. Основен предуслов за адекватна работа на терен е сериозното образование на трудовите инспектори, бидејќи тие мора да бидат оние кои ќе помогнат во решавањето на одредени спорни ситуации. Секој работодавач е должен да му

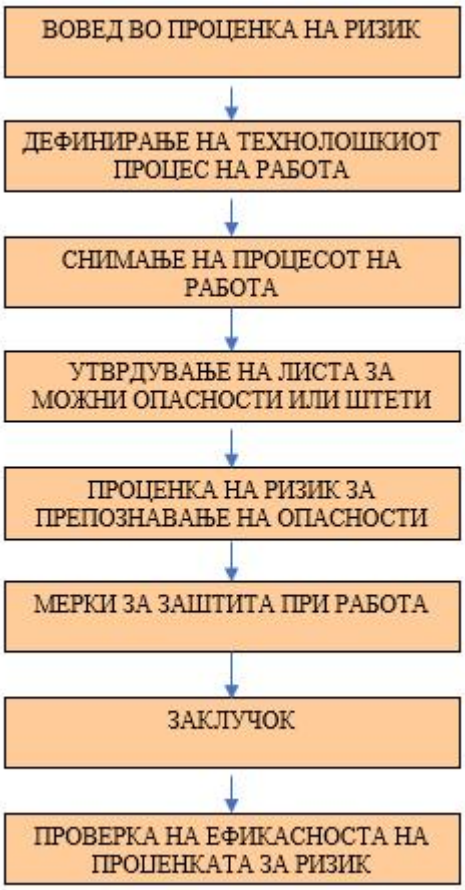
дозволи на трудовиот инспектор да влезе во неговиот деловен простор, како и да постапи согласно решението донесено од инспекторот за труд. Во одлуката се дефинираат неправилностите што правното лице мора да ги отстрани и соодветно на тоа се дава одреден рок. Доколку работодавачот не постапи согласно мерките наредени во решението, трудовиот инспектор е должен да поведе соодветна постапка. Управата за безбедност не ја контролира директно примената на донесените норми. Инспекторатот за труд е надлежен за контрола на спроведувањето на дефинираните мерки за заштита при работа. Администрацијата својата дејност ја развива во три насоки. Првата е донесување на соодветни прописи со цел усогласување на нашата законска регулатива со регулативата на Европската Унија. Вториот е следењето на повредите при работа и постојаната анализа на проблемите од областа на безбедноста и здравјето при работа. Третата активност се однесува на организирање на стручни испити и издавање лиценци и стручни уверенија, заедно со континуирана едукација на лицата за безбедност и здравје при работа. Надзор над спроведувањето на Законот и подзаконските акти врши Инспекторатот за труд како составен дел на Министерството за труд и социјална политика. Трудовиот инспекторат преку Трудовиот инспектор во најголем број случаи врши интегриран надзор на правните лица што подразбира контрола на работните односи и безбедноста и здравјето при работа во еден инспекциски надзор. Улогата на трудовата инспекција е од големо значење за спроведување на донесените законски норми. Без соодветна активност на трудовата инспекција, сите донесени закони со текот на времето ќе бидат маргинализирани. Основен предуслов за адекватна работа на терен е сериозното образование на трудовите инспектори, бидејќи тие мора да бидат оние кои ќе помогнат во решавањето на одредени спорни ситуации. Секој работодавач е должен да му дозволи на трудовиот инспектор да влезе во неговиот деловен простор, како и да постапи согласно решението донесено од инспекторот за труд. Во одлуката се дефинираат неправилностите што правното лице мора да ги отстрани и соодветно на тоа се дава одреден рок. Доколку работодавачот не постапи согласно мерките наредени во решението, трудовиот инспектор е должен да поведе соодветна постапка. Управата за безбедност не ја контролира директно примената на донесените норми. Инспекторатот за труд е надлежен за контрола на спроведувањето на дефинираните мерки за заштита при работа. Администрацијата својата дејност ја развива во три насоки. Првата е донесување на соодветни прописи со цел усогласување на нашата законска регулатива со регулативата на Европската Унија. Вториот е

следењето на повредите при работа и постојаната анализа на проблемите од областа на безбедноста и здравјето при работа. Третата активност се однесува на организирање стручни испити и издавање лиценци и стручни уверенија, заедно со континуирана едукација на лицата за безбедност и здравје при работа. Надзор над спроведувањето на Законот и подзаконските акти врши Инспекторатот за труд како составен дел на Министерството за труд и социјална политика. Трудовиот инспекторат преку Трудовиот инспектор во најголем број случаи врши интегриран надзор на правните лица, што подразбира контрола на работните односи и безбедноста и здравјето при работа во еден инспекциски надзор. Улогата на трудовата инспекција е од големо значење за спроведување на донесените законски норми. Без соодветна активност на трудовата инспекција, сите донесени закони со текот на времето ќе бидат маргинализирани. Основен предуслов за адекватна работа на терен е сериозното образование на трудовите инспектори, бидејќи тие мора да бидат оние кои ќе помогнат во решавањето на одредени спорни ситуации. Секој работодавач е должен да му дозволи на трудовиот инспектор да влезе во неговиот деловен простор, како и да постапи согласно решението донесено од инспекторот за труд. Во одлуката се дефинираат неправилностите што правното лице мора да ги отстрани и соодветно на тоа се дава одреден рок. Доколку работодавачот не постапи согласно мерките наредени во решението, трудовиот инспектор е должен да поведе соодветна постапка. Секој работодавач е должен да му дозволи на трудовиот инспектор да влезе во неговиот деловен простор, како и да постапи согласно решението донесено од инспекторот за труд. Во одлуката се дефинираат неправилностите што правното лице мора да ги отстрани и соодветно на тоа се дава одреден рок. Доколку работодавачот не постапи согласно мерките наредени во решението, трудовиот инспектор е должен да поведе соодветна постапка. Секој работодавач е должен да му дозволи на трудовиот инспектор да влезе во неговиот деловен простор, како и да постапи согласно решението донесено од инспекторот за труд. Во одлуката се дефинираат неправилностите што правното лице мора да ги отстрани и соодветно на тоа се дава одреден рок. Доколку работодавачот не постапи согласно мерките наредени во решението, трудовиот инспектор е должен да поведе соодветна постапка.

3.8. Акт за проценка на ризик

Една од поважните карактеристики на Законот за безбедност и здравје при работа е дефинирањето на обврската за сите работодавачи да го пополнат Законот за проценка на ризикот. Актот за процена на ризик е документ во кој систематски се евидентираат сите опасности и штети на кои се изложени вработените при извршување на секојдневните работни активности, како и дефинирање на мерки за нивно спречување. Правилникот со кој се дефинира начинот на изработка на Законот за проценка на ризикот е објавен во „Сл. весник“ РС бр. 72/06 и 84/06. Правилникот ги утврдува начинот и постапката за проценка на ризикот за појава на негативни последици, како и обврската за дефинирање методи и мерки за нивно спречување. Донесувањето на Законот ја покажа намерата на законодавецот по подолго време да ја регулира областа на безбедноста при работа преку современ акт кој ќе претставува почетна точка за создавање услови за намалување на бројот и тежината на повредите при работа. Регулирањето на областа на заштитата при работа претставуваше значителен трошок за голем број работодавачи. Трошоците беа особено изразени за време на растечката економска криза и напорите на работодавачите да го рационализираат своето работење за да создадат услови за обичен опстанок. Дури и работодавачите во развиените европски земји се повеќе ги доведуваат во прашање ефектите од спроведувањето на законот бидејќи очекувањата беа значително поголеми во однос на намалување на бројот и сериозноста на повредите на работа. Сепак, истражувањето на Меѓународната организација на трудот покажува и докажува дека трошоците за повреди на работа се огромни (до 4% од БДП на секоја национална економија). Затоа е неопходно работодавачите да пристапат кон проактивно следење на актите за проценка на ризикот бидејќи само така ќе се создадат предуслови за негова економска оправданост. Самиот процес на креирање на актот за проценка на ризикот се одвива во осум фази (Слика 9).

Слика 9. Постапка за креирање на Законот за проценка на ризик



Извор: Сопствен извор,

3.8.1. Вовед во подготовка на актот за проценка на ризикот

Во рамките на првата фаза од подготовката на актот за проценка на ризикот се преземаат следните активности: - работодавачот донесува Одлука за започнување на постапката за процена на ризик. Со Одлуката се дефинира кое лице ќе биде застапник на вработениот во постапката за процена на ризик и кој е задолжен за изготвување на Законот за процена на ризик, т.е. кој го сочинува експертскиот тим за проценка на ризикот; - по донесувањето на одлуката, со лиценцираната куќа се склучува Договор за изработка на извештај за процена на ризик или на лице вработено во лиценцираната куќа му се доделува задача да изготви извештај за процена на ризик; - во следната фаза се започнува со изработка на План и програма за проценка на ризик. Овој документ дефинира која е правната основа за изготвување на актот за проценка на ризик за одредена организација, која ќе се занимава со подготовка на актот за проценка на ризик, кој метод на проценка на ризик ќе се користи, во која временска рамка актот

треба да се комплетира, кој ќе учествува со вработените како претставник на вработените при изготвувањето на актот за проценка на ризик и сл.; - во следната фаза, собирање на сите документи кои се релевантни за областа на безбедноста и здравјето при работа, како што се: различни евиденции за извршени испитувања на алатки за работа, услови на работната средина и електрични инсталации, евиденција од лекарски прегледи доколку биле извршени, бројот на повреди при работа и сл.

3.8.2. Дефинирање на технолошкиот работен процес

По собирањето основни информации за организацијата во која се планира да се изврши проценката на ризикот за секое работно место, се пристапува кон детално набљудување на технолошкиот процес на работа. Доброто евидентирање на технолошкиот работен процес е основа за добро разбирање на потенцијалните опасности и штети на кои се изложени вработените при извршување на секојдневните работни активности. Во оваа фаза на изготвување на актот за процена на ризик се прибираат следните информации: - техничка документација за основните и помошните објекти каде се вршат работните активности; - запознавање со средствата за работа како и средствата за лична или колективна заштита на вработените; - запознавање со материјалите што се користат во текот на работата и сл. Оваа фаза е многу важна при подготовката на актот за процена на ризик. За да може што подобро да се направи процесот на креирање на актот за проценка на ризик, оценувачот мора добро да ја познава техниката и технолошкиот процес на работа во организацијата. Откако ќе се запознае со технолошкиот процес на работа, оценувачот може полесно да препознае опасните места во самата работна технологија и на почеток да му предложи на работодавачот одредени решенија кои ќе ја намалат можноста за повреди на работа. Потенцијални опасности и штети на кои не може да се влијае, т.е. опасностите и штетите кои не можат да се отстранат или намалат, проценителот треба да ги препознае и да ги дефинира во актот за процена на ризик како соодветни безбедносни мерки при работа. Како што веќе рековме, покрај Законот за безбедност и здравје при работа, за оваа област се многу важни подзаконските акти кои имаат и императивни норми за работодавачите. Улогата на подзаконските акти е подетално да проучат

одредена економска област и за истата да дефинираат одредени претпоставки и мерки кои мора да се исполнат во процесот на создавање безбедна работна средина.

3.8.3. Евидентирање на работната организација

Во третата фаза продолжува подетално евидентирање на работните активности при што посебно внимание се посветува на следново: утврдување на организациската шема од која хиерархиски се гледа кој над кого е подреден и надреден и дали има јасна линија. на менаџментот; собирање информации за вработените, определување на работните места каде што се регистрирани како и на работните места каде што работат; утврдување на основен опис на работното место како и услови за вработување утврдени со Правилникот за систематизација на работните места; доколку организацијата нема Правилник за систематизација, потребните информации за видот на работата ги земаме од договорот за вработување; за секој вид на работа мора да ја дефинираме локацијата каде што се изведуваат т.е. дефинирање на работната средина; утврдување на структурата на вработените од гледна точка на стручно образование, возраст, пол; утврдување на податоци од официјалното работно време, годишниот одмор и други информации кои ќе ни помогнат јасно да ги согледаме потенцијалните опасности и штети.

3.8.4. Идентификација на опасности и опасности

Идентификацијата на опасностите и опасностите е најважната фаза во процесот на проценка на ризикот. Само ако овој дел од работата е организиран и завршен на добар начин, а тоа значи дека повеќето опасности и штети се препознаваат што подетално, можеме да кажеме дека изготвувањето на Законот за проценка на ризик има одредена смисла. Опасностите можат да бидат: механички, опасности на работното место и електрични. Штетите се групираат во штети кои се јавуваат или се појавуваат во работниот процес, штети поради ментални и психофизички напори поврзани со конкретно работно место, штети поврзани со работната организација и други штети. Опасностите и штетите можеме да ги препознаеме на три начини: - преку анализа на описите на работните места од Правилникот за систематизација на работните места и договорите за вработување; - преку директни интервјуа со претставници за конкретни позиции; - преку прашалници со однапред дефинирани

прашања и скала на одговори. Во првиот случај, одредени информации се добиваат од самиот опис на работното место, што може да ни даде претстава за појава на некои опасности или штети. Оваа информација е прилично површна и неопходно е да се примени некој од следните два методи за да се добијат поквалитетни информации врз основа на кои би извршиле попрецизно дефинирање на опасноста и штетата. Интервјуто со претставник на вработените кој работи на одредено работно место е многу интересна техника поради неколку причини. Најпрво, преку неформален и директен разговор, оценувачот добива јасни информации за тоа што работи вработениот на тоа работно место, по кој редослед се одвиваат технолошките операции при извршувањето на работните задачи, кои се потенцијалните опасности и штети на кои е изложен работникот. Според него, со колкава количина и оптоварување работи, колку време се троши во седечка положба и колку време во стоечка положба итн. Проценителот не може да ги добие овие информации гледајќи го само Правилникот за систематизација на работните места или договорите за вработување. Единствената негативна страна на оваа техника е тоа што е неопходно да се идентификува вистинскиот соговорник за да се соберат информации за одредено работно место и да се избере вистинскиот оценувач кој ќе биде квалификуван да ги земе најдобрите можни информации од интервјуираниот. Лошиот избор ќе ни даде лоши информации врз основа на кои ќе направиме лоша проценка. Оценувачот го спроведува интервјуто користејќи подготвена листа за проверка во која ги запишува информациите што ги добива од интервјуираниот. Третиот метод се однесува на подготовка на прашалник кој се испраќа до поголем број вработени кои работат на исто работно место. На овој начин можеби ќе добиеме поголем број на податоци, но вистинското прашање е колку тие се репрезентативни. Се делат само прашалници и вработените даваат своја оценка и оценка за нивните активности и генерално не постои можност за двонасочна комуникација. Без оглед на тоа кои техники се користат, оценувачот на крајот од оваа фаза мора да има листа на опасности и штети на кои се изложени вработените на секое работно место во организацијата. Врз основа на дефинираната листа се пристапува кон следната фаза, а тоа е проценка на ризик.

3.8.5. Проценка на ризик

По идентификуваните опасности, пристапуваме кон проценка на ризик за секоја препознаена опасност или штета. Законодавецот не дефинираше посебен метод што мора да се користи, но на оценувачите им беше дадена голема слобода да го изберат соодветниот метод врз основа на нивната слободна проценка и активноста во која работи организацијата. Се користат различни методи: AUVA, WKO, SME, OZEPA и разни други матрични или нумерички методи. Главната разлика помеѓу матричните и нумеричките методи е тоа што квантификацијата на ризикот е дадена нумерички или описно. Така, кај нумеричките методи имаме проценки на ризик во опсегот помеѓу одредени нумерички вредности, додека со матричните методи, со вкрстување на веројатноста и последицата, добиваме описни вредности на одредено ниво на ризик. Проценката на ризикот се врши врз основа на споредба на веројатноста да се случи некој настан и последиците кои можат да настанат.

Слика 10. Матрица 2*2



Извор: Сопствен извор

Главната цел на проценката на ризикот е да се препознае секоја опасност на која е изложен вработениот и да се помине низ одредена матрица. После тоа се започнува со валидација на поединечни проценки. При проценка на одредена опасност и штета, потребно е да се има предвид следново: - фреквенција на изложеност на одредена опасност и времетраење на изложеноста; - технички можности за избегнување на одреден настан; – сериозноста на можна повреда или оштетување. Гледајќи ги фактите

споменати погоре, можно е да се извлече секоја опасност и штета преку матрицата спомената подолу. Матриците можат да бидат во формат 3*3, 4*4 или 5*5. За да пристапиме кон исцртувањето на поединечни опасности или штети преку одредена матрица, мора да дефинираме кои се последиците и веројатностите.

Последица: Критична - Смрт на едно или повеќе лица, односно целосно губење на работната способност. Многу сериозно - Болест или повреда која бара хоспитализација, т.е. професионална болест или колективна повреда. Сериозни - повреда или болест која бара медицинска помош. Умерена - Лесна повреда која бара прва помош. Незначително - Лесна повреда за која не е потребна прва помош или каква било медицинска интервенција. Веројатност: Речиси сигурна - Се очекува настан, повеќе од двапати годишно. Веројатно - Веројатно ќе се случи во повеќето случаи, еднаш или двапати годишно. Можно - Може да се случи повремено, еднаш на секои 1-10 години. Малку веројатно - Во нормални околности веројатно нема да се случи, еднаш на секои 10-100 години. Ретко - може да се случи во исклучителен случај, еднаш во повеќе од 100 години.

Слика 11. Матрица 5*5

	ПОСЛЕДИЦИ				
ВЕРОЈАТНОСТ	НЕЗНАЧАЈНА	СРЕДНА ТЕШКА	ТЕШКА	МНОГУ ТЕШКА	КРИТИЧНА
СИГУРНО	Средни	високи	критична	критична	критична
ВЕРОЈАТНО	Средни	високи	високи	критична	критична
МОЖНО	Ниски	средни	високи	критична	критична
МАЛКУ ВЕРОЈАТНО	Ниски	ниски	средни	високи	критична
РЕТКО	Ниски	ниски	средни	високи	високи

Извор: Сопственик извор

Горенаведената матрица покажува постоење на четири нивоа на ризик: низок, среден, висок, критично ниво на ризик. Бидејќи на претходната страница објаснивме кои се веројатностите и кои се последиците од пристапот на оценување. На пример. Една од

опасностите во секоја организација, на секое работно место е можноста за лизгање и сопнување. Дали е можно да се случи оваа опасност? Секако дека е можно да се појави оваа опасност. Што е со потенцијалната последица? Се разбира, може да има сериозна повреда што значи скршена рака или нога. Со преминување на можната веројатност и сериозна повреда, доаѓаме до првичната проценка за наведената опасност - висок ризик. Следната фаза, која се однесува на дефинирање на безбедносни мерки при работа, предвидува одредени безбедносни мерки при работа, чија примена ја намалува или веројатноста или потенцијалната последица од повреда на работа. Како краен резултат обично имаме пониска проценка т.е. пониско ниво на ризик. Меѓутоа, во одредени ситуации не е можно да се намали нивото на ризик дури и по примената на мерките за заштита при работа. Во таква ситуација, препознаената опасност останува во категоријата со висок ризик и работното место за кое е извршена проценката на ризикот станува работно место со висок ризик. Доколку опасноста се препознае како критична и не е можно да се намали веројатноста или последицата со примена на мерки, работата на тоа работно место е забранета и се бара примена на нова работна технологија која ќе овозможи работа со помал степен на ризик. Како што рековме, покрај описни матрици, во секојдневната работа се користат и нумерички матрици. Еден од нив е наведен подолу.

Слика 12. Нумеричка матрица 5*5

Зачестеност / **Траење** / **Сстојба на заштита**	**Многу ретко - никогаш**	**Ретко - повремено**	**Зачестено**	**Често**
	Многу кратко /0-25%/	**Кратко /0-25%/**	**Долго /0-25%/**	**Постојано -најчесто /0-25%/**
Задоволително Многу малку потребни	1	1	2	3

80-100%				
Потребни мерки - не итни Малку потребни 60-80%	1	2	3	4
Потребни мерки - не итни Средно потребни 40-60%	2	3	4	5
Потребне мере - веднаш Потребни 20-40%	3	4	5	5
Престанок на работа Многу потребни 0 - 20%	3	4	5	6

Извор: Сопствен извор

Врз основа на горенаведената матрица, следните нивоа на ризик се идентификувани со описна и нумеричка проценка:

Слика 13. Категории на ризик со нумеричка проценка

НИВО НА РИЗИК		
А	1-4	Оптимално - прифатлив ризик, редовно следете ја состојбата
Б	5-10	Средно - намалете го ризикот до разумна мера
Ц	11-25	Високо - пред понатамошна работа спроведете мерки за намалување на ризикот
Д	25-36	Многу висок ризик - забрана за работа

Извор: Сопствен извор

За работни места во категоријата со висок ризик неопходно е да се обезбедат здравствени услови од страна на службата за медицина на трудот. Во овој случај, работодавачот има обврска да го испрати работникот на лекарски преглед, но и работникот има право и обврска истото да го изврши по налог на работодавачот. Прелиминарните лекарски прегледи се организираат за време на вработувањето на работниците на работното место, а периодичните лекарски прегледи се вршат во одредени временски интервали според проценката на службата за медицина на трудот, која е наведена во Здравствените услови. Во зависност од високиот ризик, периодичноста на лекарските прегледи се движи од 12 месеци (работа на височина, работа со хемиски опасности, работа со виљушкар и сл.), 18 месеци (ноќна работа), 36 месеци (работа со компјутер, возење службени автомобили итн.).

3.8.6. Мерки за безбедност при работа

Врз основа на препознаените опасности и штети, се пристапува кон дефинирањето на мерките за безбедност при работа. Сите безбедносни мерки при работа може да се класифицираат на колективни и индивидуални. Секогаш треба да се даде приоритет на колективните мерки и доколку дозволуваат техничко-технолошките можности на работниот процес, тие го сочинуваат првиот чекор во превентивното делување. Некои од колективните мерки за безбедност при работа се: - промена на одредени техничко-технолошки процеси и воведување на помалку ризични; - намалување на времето на изложеност на работникот на дефинирани опасности и штети (тука, првенствено мислиме на изложеност на различни видови хемиски, биолошки и физички штети) преку различна организација на работата (на пр. периодична замена на вработените кои работат во тие услови, доколку постои е доволен број на квалификувани и обучени вработени); - замена на одредени супстанции кои се користат во работниот процес со помалку опасни; - далечинско управување со работниот процес од безбедно растојание, во услови кога тоа е можно; - механизација на сите работни процеси во согласност со можностите на одредено работно место. Доколку колективните мерки не можат да ја намалат веројатноста за појава на одредени опасности или штети, тогаш потребно е да се прибегне кон индивидуални заштитни мерки. Сите поединечни мерки може да се гледаат од два агли: обука на вработените за безбедно работење и употреба на соодветна лична заштитна опрема. Обуката на вработените за безбедна работа е од клучно значење. Во текот на обуката, секој вработен е должен да се запознае со

потенцијалните опасности и штети. Сите работни алатки мора да имаат соодветни упатства за безбедно работење. Вработените мора да се запознаат со сите упатства за работа и техничките карактеристики на работната опрема што ја користат при извршувањето на нивните работни активности. По запознавањето со опасностите и опасностите, на вработените мора да им се обезбеди соодветна лична заштитна опрема. Зошто е соодветна, а не само лична заштитна опрема? Многу е важно да се обезбеди соодветна лична заштитна опрема и улогата на персоналот за здравје и безбедност при работа е многу важна во оваа постапка. Квалитетот и видот на личната заштитна опрема се од клучно значење. Кога зборуваме за квалитет, особено во време на голема економска криза и проблеми со оперативната ликвидност на организациите во нивното секојдневно работење, организациите често не обрнуваат внимание на квалитетот туку на цената. Ефектот на лошиот квалитет често се враќа како бумеранг за многу кратко време бидејќи таквата лична заштитна опрема многу брзо се троши и често не ја исполнува својата основна улога, заштитата на вработените. Видот на личната заштитна опрема е од големо значење во одредени работни активности, а тоа мора да се земе предвид и да се координира со службата за медицина на трудот во процесот на дефинирање на видот на личната заштитна опрема. Една од многу важните активности со кои може превентивно да се намали можноста за повреди при работа е редовно и трајно одржување на работниот алат и редовна контрола на нивната исправност и безбедност при работа од овластени организации со соодветни лиценци. Законодавецот за одредена група работни алатки дефинирал задолжително испитување од аспект на нивната безбедност за вработените кои ги користат еднаш на три години. Организацијата може со своите интерни акти да организира прегледи и во рокови пократки од три години. Средствата кои не подлежат на законска обврска за периодичен преглед треба да се прегледаат во согласност со внатрешните акти на организацијата. На организациите им се препорачува да назначат лица кои ќе се занимаваат со превентивни прегледи на опремата за работа за да се избегне дилемата чија е одговорноста. Покрај наведеното, работодавачот се обврзува периодично да организира преглед на условите на работната средина со цел да се утврдат потенцијалните опасности и штети преку проверка на условите на работната средина и да се создаде простор за навремена реакција. Тестирањето на условите за работна средина вклучува тестирање на температура, влажност и проток на воздух, осветлување, бучава, хемиски и биолошки опасности. Тестовите се вршат еднаш на секои три години, при што микроклимата и осветлувањето се тестираат и во зимски и

во летни временски услови за една година. Кога зборуваме за квалитет, особено во време на голема економска криза и проблеми со оперативната ликвидност на организациите во нивното секојдневно работење, организациите често не обрнуваат внимание на квалитетот туку на цената. Ефектот од лошиот квалитет често се враќа како бумеранг за многу кратко време, бидејќи таквата лична заштитна опрема многу брзо се троши, а тие често не ја исполнуваат својата основна улога, заштитата на вработените. Видот на личната заштитна опрема е од големо значење во одредени работни активности, а тоа мора да се земе предвид и да се координира со службата за медицина на трудот во процесот на дефинирање на видот на личната заштитна опрема. Една од многу важните активности со кои може превентивно да се намали можноста за повреди при работа е редовно и трајно одржување на работниот алат и редовна контрола на нивната исправност и безбедност при работа од овластени организации со соодветни лиценци. Законодавецот за одредена група работни алатки дефинирал задолжително испитување од аспект на нивната безбедност за вработените кои ги користат еднаш на три години. Организацијата може со своите интерни акти да организира прегледи и во рокови пократки од три години. Средствата кои не подлежат на законска обврска за периодичен преглед треба да се прегледаат во согласност со внатрешните акти на организацијата. На организациите им се препорачува да назначат лица кои ќе се занимаваат со превентивни прегледи на опремата за работа за да се избегне дилемата чија е одговорноста. Покрај наведеното, работодавачот се обврзува периодично да организира преглед на условите на работната средина со цел да се утврдат потенцијалните опасности и штети преку проверка на условите на работната средина и да се создаде простор за навремена реакција. Тестирањето на условите за работна средина вклучува тестирање на температура, влажност и проток на воздух, осветлување, бучава, хемиски и биолошки опасности. Тестовите се вршат еднаш на секои три години, при што микроклимата и осветлувањето се тестираат и во зимски и во летни временски услови за една година. Кога зборуваме за квалитет, особено во време на голема економска криза и проблеми со оперативната ликвидност на организациите во нивното секојдневно работење, организациите често не обрнуваат внимание на квалитетот туку на цената. Ефектот од лошиот квалитет често се враќа како бумеранг за многу кратко време, бидејќи таквата лична заштитна опрема многу брзо се троши, а тие често не ја исполнуваат својата основна улога, заштитата на вработените. Видот на личната заштитна опрема е од големо значење во одредени работни активности, а тоа мора да се земе предвид и да се координира со службата за

медицина на трудот во процесот на дефинирање на видот на личната заштитна опрема. Една од многу важните активности со кои може превентивно да се намали можноста за повреди при работа е редовно и трајно одржување на работниот алат и редовна контрола на нивната исправност и безбедност при работа од овластени организации со соодветни лиценци. Законодавецот за одредена група работни алатки дефинирал задолжително испитување од аспект на нивната безбедност за вработените кои ги користат еднаш на три години. Организацијата може со своите интерни акти да организира прегледи и во рокови пократки од три години. Средствата кои не подлежат на законска обврска за периодичен преглед треба да се прегледаат во согласност со внатрешните акти на организацијата. На организациите им се препорачува да назначат лица кои ќе се занимаваат со превентивни прегледи на опремата за работа за да се избегне дилемата чија е одговорноста. Покрај наведеното, работодавачот се обврзува периодично да организира преглед на условите на работната средина со цел да се утврдат потенцијалните опасности и штети преку проверка на условите на работната средина и да се создаде простор за навремена реакција. Тестирањето на условите за работна средина вклучува тестирање на температура, влажност и проток на воздух, осветлување, бучава, хемиски и биолошки опасности. Тестовите се вршат еднаш на секои три години, при што микроклимата и осветлувањето се тестираат и во зимски и во летни временски услови за една година. задолжителен преглед од гледна точка на нивната безбедност за вработените кои ги користат еднаш на три години. Организацијата може со своите интерни акти да организира прегледи и во рокови пократки од три години. Средствата кои не подлежат на законска обврска за периодичен преглед треба да се прегледаат во согласност со внатрешните акти на организацијата. На организациите им се препорачува да назначат лица кои ќе се занимаваат со превентивни прегледи на опремата за работа за да се избегне дилемата чија е одговорноста. Покрај наведеното, работодавачот се обврзува периодично да организира преглед на условите на работната средина со цел да се утврдат потенцијалните опасности и штети преку проверка на условите на работната средина и да се создаде простор за навремена реакција. Тестирањето на условите за работна средина вклучува тестирање на температура, влажност и проток на воздух, осветлување, бучава, хемиски и биолошки опасности. Тестовите се вршат еднаш на секои три години, при што микроклимата и осветлувањето се тестираат и во зимски и во летни временски услови за една година. задолжителен преглед од гледна точка на нивната безбедност за вработените кои ги користат еднаш на три

години. Организацијата може со своите интерни акти да организира прегледи и во рокови пократки од три години. Средствата кои не подлежат на законска обврска за периодичен преглед треба да се прегледаат во согласност со внатрешните акти на организацијата. На организациите им се препорачува да назначат лица кои ќе се занимаваат со превентивни прегледи на опремата за работа за да се избегне дилемата чија е одговорноста. Покрај наведеното, работодавачот се обврзува периодично да организира преглед на условите на работната средина со цел да се утврдат потенцијалните опасности и штети преку проверка на условите на работната средина и да се создаде простор за навремена реакција. Тестирањето на условите за работна средина вклучува тестирање на температура, влажност и проток на воздух, осветлување, бучава, хемиски и биолошки опасности. Тестовите се вршат еднаш на секои три години, при што микроклимата и осветлувањето се тестираат и во зимски и во летни временски услови за една година.

3.8.7. Заклучок на актот за процена на ризик и проверка на ефикасност

Во заклучокот на актот за проценка на ризик се наведени работните места за кои е направена проценката на ризикот. Веднаш по дефинирањето на работните места за кои е направена проценка на ризикот, се дефинираат сите работни места кои евентуално се во категоријата со висок ризик. За активно управување со безбедноста и здравјето при работа, најважен дел од заклучокот се приоритетите. Во овој дел се дефинирани сите активности кои работодавачот треба да ги организира и спроведе со цел да се намали можноста за повреда при работа. Приоритетите претставуваат еден вид потсетување за понатамошни активности на полето на безбедност и здравје при работа. Актот се менува во ситуација кога ќе настапи сериозна или смртоносна повреда или самиот техничко-технолошки работен процес значително се менува. Во такви услови се презема преоценка согласно новосоздадените околности и новите опасности и штети на кои се изложени вработените.

3.9. Економски импликации од примена или непримена на безбедносни мерки при работа

Економските импликации кои произлегуваат во врска со примената или недостигот на примена на мерки кои водат кон создавање безбедна работна средина се рефлектираат во огромните трошоци за повреди на работа . Главниот проблем во оваа област е што голем број работодавачи воопшто не се свесни за трошоците со кои ќе се соочат кога ќе се случи повреда на работното место. Трошоците кои произлегуваат од повреди на работа се резултат на пропусти, без разлика дали се субјективни или објективни. Некои од трошоците лесно може да се измерат во парични единици (трошок за боледување, трошок за поправка на оштетен работен алат, полиса за осигурување за повреда на работа, надоместок што му се исплаќа на повреден вработен итн.) но еден дел од трошоците тешко може да се измери . Според истражувањето на МОТ (Меѓународната организација на трудот), утврдено е дека за една парична единица што можеме да ја измериме како резултат на повреда на работа, има уште четири парични единици кои не можеме едноставно да ги измериме и изразиме во парични единици. Затоа, многу е важно да се соберат сите можни информации поврзани со повреди на работа, како и со финансиски трошоци кои настануваат, или настанале или ќе настанат како резултат на повреди на работа. Посебно прашање е критериумот за анализа на потрошените ресурси во областа на безбедноста и здравјето при работа, а се однесува на природата на трошоците кои произлегуваат како резултат на превентивни активности за создавање на што побезбедни услови за работа (набавка на соодветна лична заштита ставови за опрема, едукација и обука за безбедна работа, испитување на условите на работната средина и работните алатки, лекарски прегледи, колективно осигурување од повреди при работа и сл.). Во економијата, овие ресурси често се сметаат за расходи, дури и ако, според повеќето нивни карактеристики, треба да имаат карактер на инвестиција, а не на трошоци. Главниот проблем во толкувањето на оваа работа е што работодавачите често не се свесни за висината на индиректните трошоци за повреди на работа. Согледувајќи ги споменатите трошоци, јасно се гледа дека најголемиот дел од трошоците за повреди на работа паѓаат на работодавачот. Секоја повреда на работа која е регистрирана како повреда на работа ги спречува работодавците да ги надоместат трошоците за боледување на работникот поради повреда на работа. Во ситуација кога работникот е на класично боледување, има право на 65% од заработката, при што трошокот за боледување подолго од 30 дена може да го надомести

Републичкиот завод за здравствено осигурување. Во случај да дојде до повреда на работното место, работникот има право на 100% од неговата плата и неговиот приход претставува трошок за бизнисот на работодавачот за цело време кога е на боледување. Посебно прашање е областа на осигурување од повреди при работа. Донесен е нормативниот акт за обврската за осигурување од повреди при работа, но не и подзаконските акти со кои ќе се регулира неговата примена и казнените мерки. Набљудувајќи ги начините на регулирање на полето на безбедност и здравје при работа во развиените земји, гледаме дека осигурувањето од повреди при работа игра многу важна улога. Сите вработени мора да бидат осигурани. Организациите во кои се случуваат повреди поврзани со работа плаќаат за поголеми осигурителни полиси по вработен, така што сите организации се многу заинтересирани да создадат предуслови кои ќе ја намалат можноста за повреди при работа и, според тоа, износот на премијата за нивните годишни полиси.за осигурување од повреди на работа. За жал, во Северна Македонија во моментов владее општа конфузија во однос на осигурувањето од повреди при работа. Логичниот редослед на активности при склучување на полиса за осигурување при повреда на работа би бил осигурителот прво да дојде во организацијата, да се запознае со нејзините активности, да го погледне актот за проценка на ризикот на работното место, како и мерките што се применуваат за елиминирање или намалување на можноста. појава на повреди при работа. Само после тоа треба да се разговара за износот на премијата. Премијата за осигурување од повреда на работа не треба да биде иста во организација која го усвоила Законот за проценка на ризик, ги следела наведените мерки и го организирала своето работење со намера да ја намали или минимизира можноста за професионална повреда. Во моментов, некои осигурителни компании не излегуваат на терен за да го запознаат клиентот, туку користат бесплатен метод, врз основа на внатрешните правила и активности на организацијата, тие ја дефинираат висината на премијата за осигурување од повреда на работа. Дали се работи за организирана организација од гледна точка на безбедност и здравје при работа или не, во овој момент не е важно. Еден од наједноставните и најбрзите начини да се намали бројот и тежината на потенцијалните повреди на работа е да се бара од работодавците да обезбедат осигурување од повреди на работа, но според реалната, а не имагинарната состојба на клиентот. Покрај работодавачот, голем дел од трошоците за повреди при работа презема и државата, што треба да биде доволен мотив државата да посвети поголемо внимание на оваа работа. Начинот на кој државата би можела да ги стимулира работодавачите да

инвестираат во оваа област е намалувањето на даночната стапка на личната заштитна опрема. Врз основа на горенаведеното, јасно е дека трошоците поради повреди на работа се огромни и дека оваа област бара сеопфатен мониторинг и контрола. Токму затоа мора да се посвети големо внимание на организацијата на работните активности, како и на организацијата на безбедноста при работа, бидејќи преку подобра организација и побезбедна средина, меѓу другото, се создаваат услови за заштеда на значителни финансиски средства.

3.10. Мотивација на вработените за спроведување мерки за безбедност и здравје при работа

Степенот на заштита при работа во голема мера зависи од мотивацијата на вработените да го применат знаењето стекнато во процесот на обука за безбедна работа. Без мотивиран, одговорен и обучен вработен, не е можно да се очекува намалување на бројот и тежината на повредите на работа. Повредите на работа често се резултат на недоволно интересирање за мерките за заштита при работа или нецелосно познавање на истите (Живковиќ, 2007). Мерките за мотивирање на вработените за безбедна работа може да бидат афирмативни или репресивни. Афирмативните мерки подразбираат дека преку одредени награди, пофалби, разни видови материјална и нематеријална стимулација се мотивира работникот да почитува одредени норми за безбедно работење. Репресивните мерки подразбираат казнување на вработените доколку не ги почитуваат дефинираните мерки за безбедно работење. И двете техники имаат свои позитивни и негативни страни. Според авторот, приоритет треба да имаат афирмативните мерки, бидејќи на тој начин постепено се влијае на промена на свеста на самите вработени, што на долг рок е вистинскиот начин за создавање безбедна работна средина. Репресивните мерки се подобри на краток рок, но често може да предизвикаат спротивен ефект. Другата страна на медалот се значителните трошоци кои произлегуваат поради постојаната контрола поврзана со примената или непримената на дефинираните правила или норми на однесување. Нивото на заинтересираност на вработените за примена на безбедносни мерки при работа може да се разбуди преку различни техники како што се: натпревари, разни видови публикации, бои, симболи и постери (Живковиќ, 2008). Може да се организираат натпревари помеѓу поединци и групи во рамките на одредена организација. Победниците добиваат

одредени награди, кои можат да бидат материјални и нематеријални. Предмет на конкурсот може да биде познавање на прописите од областа на безбедноста, временски период во кој не настанала повреда при работа во одредена организациска единица, бројот на изгубени работни денови поради повреди при работа и сл. Главна карактеристика на овој тип на стимулација на вработените е што преку групното учење постепено се сфаќа важноста на нивната мотивација и концентрација во извршувањето на секојдневните задачи. Различни публикации кои се издаваат во рамките на една организација се исто така интересен метод. Суштината на оваа техника е да се покаже преку едноставни симболи и слики на јасен и недвосмислен начин зошто во одредени ситуации вработените мора да се однесуваат на точно дефиниран начин и кои се практичните придобивки од почитувањето или непочитувањето на дефинираните норми. Графиконите можат да бидат интересен метод бидејќи на едноставен начин го прикажуваат движењето на одредени појави во одреден временски период (на пример, бројот на повреди на работа во текот на годината, во текот на работниот ден, бројот на изгубени работни денови поради повреди на работа и сл.). Се препорачува одредени знаци на опасност да бидат обоени во одредени бои и на тој начин да бидат врежани во потсвеста на вработениот и да ги водат неговите работни процедури. Интересна техника е и употребата на разни постери кои носат порака за одреден начин на однесување и потенцијалните ефекти од таквото однесување. Притоа, важно е да се грижиме за визуелниот изглед на пораката што сакаме да им ја пренесеме на членовите на организацијата. Големината на постерот, неговата позиција, боите на постерот зависат од секој случај. За оваа техника најважно е да се дефинира соодветната содржина, т.е. пораката што сакаме да ја пренесеме. Бидејќи јавноста вообичаено верува дека единствениот начин за борба против несреќите е преку заштита и пропаганда, ќе ги наведеме главните процедури кои влегуваат во игра во превенцијата од несреќи (Стојановиќ, 2002): професионална ориентација и избор на персонал за одредени работни места. Често сме сведоци дека поради подобрите услови за работа, вработените прифаќаат одредени работни места иако немаат соодветни предиспозиции за тоа. Многу брзо влегуваат во маѓепсан круг на сопственото незадоволство поради тоа што не можат да одговорат на работните задачи, како и незадоволството на работодавачот од нивните деловни компетенции. Во такви услови вработен тешко може да се мотивира. Не секој од нас може да управува со авион и поради тоа вработените треба да се трудат реално да го измерат сопствениот потенцијал и соодветно да најдат работа.

3.11. Актуелна состојба во спроведувањето на Законот за безбедност и здравје при работа во Република Северна Македонија

Законот за безбедност и здравје при работа направи значаен чекор напред во регулирањето на безбедноста и здравјето при работа и создавање на најбезбедни можни услови за безбедно работење. Во овој дел од работата ќе се обидеме да отвориме некои прашања околу кои има различни толкувања во практичната работа без намера да ги истакнеме само негативните, бидејќи факт е дека постоечките решенија во Законот имаат многу позитивни елементи. Имено, законските одредби се навидум јасни, но во пракса често се толкуваат на различни начини. Првата дилема е поврзана со дефинирање на работното место и работната средина. Во член 4 од Законот за безбедност и здравје при работа, дефинирано е дека работно место е: простор наменет за извршување на работа кај работодавачот (во објект или на отворено, како и на привремени и подвижни градилишта, објекти. , уреди, сообраќајни средства итн.) во кои работникот престојува или има пристап за време на работата и кој е под директна или индиректна контрола на работодавачот. Работната средина е дефинирана и во истиот член од Законот како простор во кој се работи и кој ги опфаќа работните места, условите за работа, работните процедури и односите во работниот процес. Значи, работното место е простор наменет за извршување на задачи, а работната средина е простор во кој се извршува одредена работа. Дали има разлика помеѓу поимите водење бизнис и правење работа? Во суштина, тешко е да се направи разлика. Разликата во исклучителни случаи може да се најде само на теренот. Токму поради гореспоменатата дилема, во пракса често се случува при проценката на ризикот за одредени работни места да се спојат повеќе работни места (пр. сите канцелариски работни места во една организација бидејќи сите работат на ист простор). Според мислењето на авторот, тоа не е во согласност со Законот од повеќе причини. Првото од нив е прашањето за работната средина во која се извршуваат навидум слични работни места бидејќи не е секаде исто. Потоа, не сите вработени работат на компјутер исто време, што според новиот Правилник за работа со компјутери може да биде основа за висок ризик. Секоја поединечна работа има свои опасности и штети и затоа секое работно место треба да се гледа од гледна точка на описот на работното место, условите на работната средина и деталното определување што се работи на кое работно место. Во членот 16 од Законот, законодавецот предвидел обврска за добивање здравствени услови од здравствената

служба на трудот за работните места кои се оценети во категоријата со висок ризик. Голем број организации не добиваат здравствени услови и, што е многу потешко, не се консултираат со службата за медицина на трудот во врска со дефинирањето на мерките за заштита при работа за одредени работни места. Од друга страна, не можеме да не забележиме дека кај нас има мал број лекари по медицина на трудот и дека најголем дел од нив се вработени во државните здравствени домови. Посебна тема е прашањето колку се заинтересирани да учествуваат во процесот на проценка на ризикот. Позицијата на приватниот сектор кој би се занимавал со медицина на трудот е прилично нејасен, особено за ординациите за медицина на трудот и нивната поврзаност со терминот служба за медицина на трудот како што е наведено во Законот за безбедност и здравје при работа. Обуката на вработените за безбедна работа може да претставува еден од најголемите проблеми. Работодавачите во голема мера се стремат да ја исполнат оваа обврска на тој начин што сите обврски дефинирани во Законот да се исполнат преку хартиена документација. Вистинската обука на вработените за безбедна работа не е организирана и вработените немаат соодветни информации за потенцијалните опасности и штети на кои се изложени, како и информации за нивните права во случај на повреда на работа. На овој проблем треба да му се посвети најголемо внимание бидејќи овој чекор е еден од основните чекори за да се создаде средина во која се намалува можноста за повреди при работа. Голем број вработени не знаат ништо или многу малку за своите права во случај на повреда на работа. Еден од значајните проблеми во врска со обуката на вработените за безбедна работа во малите организации е постојаното менување на работните места каде што вработените работат. Оваа состојба е особено изразена кај градежните компании. Во зависност од потребата и организацијата на работата, вработените се префрлаат од едно на друго работно место, на неколку часа или неколку дена. Обуката не се спроведува и работникот кој работи на ново работно место често пати се повреди бидејќи не е целосно свесен за опасностите и штетите на кои е изложен на новото работно место. Членот 37 од Законот дефинира кој може да се занимава со безбедност и здравје при работа. Вака се дефинира дека со овие работни места може да се справи човек кој положил стручен испит. Во следниот став од овој член се вели: Работодавачот може сам да врши работи за безбедност и здравје при работа во дејностите трговија, угостителство и туризам, занаетчиски и лични услуги, финансиско-технички и деловни услуги, образование, наука и информирање. , здравствена и социјална заштита и во

станбено-комунална дејност, ако има до десет вработени и не е потребно да го положи стручниот испит од ставот 2 на овој член. Ваквиот став често предизвикува сомнежи во практичното работење и на трудовиот инспектор му се остава голема слобода да протолкува дали одредена занаетчиска дејност е опасна или не и кому му е потребно лице за безбедност и здравје при работа со положен стручен испит за континуиран надзор во примена на заштитни мерки при работа и кому тоа не му е потребно. Според авторот, посебно прашање е и стручниот испит. Имено, испитот се состои од четири дела: меѓународно законодавство и нашиот Закон за безбедност и здравје при работа; Закон за труд, социјално и пензиско осигурување; проценка на ризик и прописи со кои се регулираат мерките за заштита при работа за сите економски активности. Во ситуација кога работодавачот е свесен за својата обврска, тој испраќа еден од своите вработени да го положи стручниот испит. Вработените доста често неволно го прифаќаат. Од пракса има искуства дека вработените кои имаат неколку години до пензионирање се принудени да го полагаат овој стручен испит. Според мислењето на авторот, вистинските три дела од испитот се неспорни и секој треба да ги полага. За четвртиот дел од испитот треба да размислите и да оставите две можности. Доколку некој не сака професионално да се занимава со безбедност и здравје при работа, а сака само да исполни законска обврска во својата компанија, треба да му се дозволи да ги донесе само Правилниците кои се поврзани со активностите на компанијата во која работи. По полагањето на стручниот испит добил стручна потврда дека положил стручен испит за работа во одредена стопанска дејност. Ако некој сака професионално да се занимава со овие работи, нека ги донесе сите прописи кои се предвидени за полагање. Луѓето кои немаат големи амбиции да се справат со овој проблем треба да бидат експерти во областа во која работат и на тој начин сигурно полесно ќе го разберат проблемот и ќе дадат значаен придонес за подобрување на условите за работа. Управата за безбедност и здравје при работа треба да организира поспецијализирани семинари за одредени економски области и преку анализа на случаи од практиката да го подобри нивото на знаење и професионални вештини на лицата за безбедност и здравје при работа. Само континуираната работа со лица за безбедност и здравје при работа создава услови за зголемување на нивното знаење. Семинарите треба да се занимаваат со практични проблеми со кои се соочуваат лицата одговорни за безбедност и здравје при работа, но и со едукација за тоа како преку различни форми на комуникација, лицата одговорни за безбедност и здравје при работа можат да влијаат на промена на ставот и размислувањето.вработените и

работодавачите. Промената на свеста кај вработените преку континуирана едукација од страна на лицето за безбедност и здравје при работа треба да ја промени работната култура на секој вработен, а тоа не е работа која може да се заврши за кратко време. Трудовиот инспекторат како составен дел на Министерството за труд и социјална политика треба да обезбеди спроведување на овој закон преку трудовите инспектори на терен. Во услови на постојана рационализација, намалување на бројот на извршители, трудовите инспектори вршат интегриран систем на надзор на терен. Во принцип, тоа значи дека при надзорот се утврдува фактичката состојба во областа на работните односи и во областа на безбедноста и здравјето при работа. Доста често, на терен се среќаваме со феноменот дека трудовиот инспектор, кој е правник по стручно оспособување, детално ја испитувал областа на работните односи и многу површно областа безбедност и здравје при работа. Во вториот случај, кога образованието на инспекторот е техничка струка, областа на работните односи е површно проверена и областа на безбедност и здравје при работа е многу детална. Службениците за здравје и безбедност при работа често наидуваат на дијаметрално спротивни толкувања на одредени законски одредби. Дополнително, службениците за здравје и безбедност при работа положиле стручни испити додека инспекторите не (или барем огромното мнозинство не). Тогаш чии се надлежностите во однос на различни мислења во конкретни ситуации? Тешко е да се даде одговор на ова прашање бидејќи практичните решенија се прилично збунувачки за овие прашања. Согласно законските одредби, на работодавачите им се дава можност да ангажираат агенција за управување со безбедност и здравје при работа во случај да не сакаат некој од нивните вработени да полага стручен испит и да се занимава со оваа проблематика. Агенцијата добива лиценца од Управата за безбедност и здравје при работа. Тоа не е проблем. Но, што се случува после тоа. Агенциите имаат обврска еднаш месечно да доставуваат извештај до Управата за безбедност колку договори склучиле во претходниот месец и со тоа се завршени сите обврски на таа агенција. Со оглед на бројот на вработени во Управата за заштита при работа и тргнувајќи од бројот на агенции кои имаат лиценци, контролата што ја врши Управата за заштита при работа е многу ретка. Голем број на агенции наплаќаат месечни надоместоци врз основа на водење извештај за прашањата поврзани со здравјето и безбедноста при работа без воопшто да се појават кај клиентот. Направен е договор според кој цената на услугите е значително пониска и работодавачите лесно се согласуваат на тоа. Каков е резултатот? Повреди на работа. Во вакви ситуации се прибегнува кон најлошата можна ситуација од гледна точка на

вработените, а тоа е непријавување повреди на работа. На вработените често не им е дозволено да протестираат против ова бидејќи во денешно време тешко се доаѓа до работа и премолчено се согласуваат да не пријавуваат повреди на работа како и да работат без да се пријават за вработување. Техниката за избегнување е релативно едноставна: повредениот вработен сам се вози до болница и изјавува дека поправал нешто во неговата или кај соседот и дека тој ден не бил на работа. Вакви ситуации секогаш ќе постојат, но преку поактивна контрола на работата на Агенцијата од страна на Управата за безбедност веројатно може да се намали можноста за вакви манипулации. Она што е исто така важно и на што треба да се инсистира е дека секоја агенција што се занимава со оваа работа, односно стручни лица вработени во овие агенции, мора да посетува одреден број семинари во текот на една година. Подготовката и програмата на тие семинари треба да биде во форма на едукација и постојан притисок за најдобра можна работа на терен со клиентите. Прашање кое исто така е многу важно е прашањето поврзано со евидентирањето на повредите при работа. За да го убедиме работодавецот зошто областа на безбедност и здравје при работа е важна, мора да имаме одредени аргументи. Финансиските показатели се најдобриот показател кој говори за неопходноста од промена на пристапот кон одреден проблем. За да имаме одредени финансиски показатели, мора да имаме податоци кои го покажуваат бројот на фатални повреди, бројот на изгубени работни денови, директните трошоци за повреди на работа и проценката на индиректните трошоци. Кога ќе дојде до повреда на работа, лицето одговорно за безбедност и здравје при работа пополнува список со повреди потпишан од лекарот кој прв го прегледал повредениот вработен. Потоа, списокот со повреди се доставува до Републичката подружница за здравствено осигурување, која го обработува и на работодавачот му враќа одреден број примероци од списокот со повреди. Работодавачот потоа го испраќа списокот со повреди до Управата за безбедност и здравје при работа. Според сознанијата на авторот, многу е тешко да се добијат податоци за бројот на изгубени работни денови поради повреда на работа. Работодавачот нема можност да му ги врати приходите исплатени на работникот од државата, за разлика од традиционалното боледување кое се евидентира во републичката подружница за здравствено осигурување, бидејќи по еден месец работодавачот има право да ги врати трошоците за личниот доход на работникот. Би било добро да се следи бројот на изгубени работни денови преку конкретен систем, бидејќи сме сигурни дека податоците што би ги добиле се многу сериозни и укажуваат

на важноста од следење и подобрување на состојбите во областа на безбедноста и здравјето при работа. број на изгубени работни денови, директни трошоци за повреди при работа и проценка на индиректни трошоци. Кога ќе дојде до повреда на работа, лицето одговорно за безбедност и здравје при работа пополнува список со повреди потпишан од лекарот кој прв го прегледал повредениот вработен. Потоа, списокот со повреди се доставува до Републичката подружница за здравствено осигурување, која го обработува и на работодавачот му враќа одреден број примероци од списокот со повреди. Работодавачот потоа го испраќа списокот со повреди до Управата за безбедност и здравје при работа. Според сознанијата на авторот, многу е тешко да се добијат податоци за бројот на изгубени работни денови поради повреда на работа. Работодавачот нема можност да му ги врати приходите исплатени на работникот од државата, за разлика од традиционалното боледување кое се евидентира во републичката подружница за здравствено осигурување, бидејќи по еден месец работодавачот има право да ги врати трошоците за личниот доход на работникот. Би било добро да се следи бројот на изгубени работни денови преку конкретен систем, бидејќи сме сигурни дека податоците што би ги добиле се многу сериозни и укажуваат на важноста од следење и подобрување на состојбите во областа на безбедноста и здравјето при работа. број на изгубени работни денови, директни трошоци за повреди при работа и проценка на индиректни трошоци. Кога ќе дојде до повреда на работа, лицето одговорно за безбедност и здравје при работа пополнува список со повреди потпишан од лекарот кој прв го прегледал повредениот вработен. Потоа, списокот со повреди се доставува до Републичката подружница за здравствено осигурување, која го обработува и на работодавачот му враќа одреден број примероци од списокот со повреди. Работодавачот потоа го испраќа списокот со повреди до Управата за безбедност и здравје при работа. Според сознанијата на авторот, многу е тешко да се добијат податоци за бројот на изгубени работни денови поради повреда на работа. Работодавачот нема можност да му ги врати приходите исплатени на работникот од државата, за разлика од традиционалното боледување кое се евидентира во републичката подружница за здравствено осигурување, бидејќи по еден месец работодавачот има право да ги врати трошоците за личниот доход на работникот. Би било добро да се следи бројот на изгубени работни денови преку конкретен систем, бидејќи сме сигурни дека податоците што би ги добиле се многу сериозни и укажуваат на важноста од следење и подобрување на состојбите во областа на безбедноста и здравјето при работа.

ГЛАВА 4 – БЕЗБЕДНОСНА КУЛТУРА

4.1. Концептот и дефиницијата на безбедносната култура

Во секоја работна средина постојат низа фактори кои влијаат на однесувањето на секој поединец, при што неговото однесување мора да се гледа како сложен процес помеѓу карактеристиките кои се составен дел на личноста на секој вработен, карактеристиките

на околината, технолошкиот процес на работа, организацискатa култура итн. Индивидуалните анализи на бројни случаи на големи несреќи утврдија дека безбедносната култура има големо влијание врз создавањето безбедна работна средина. Општо познат факт е дека културата многу тешко и бавно се менува. Затоа мора да го препознаеме како многу важен фактор кој влијае на зголемувањето на деловните компетенции на секоја организација и активно да управуваме со него. Соодветната безбедносна култура ги создава основните предуслови за долгорочна продуктивност и заштита на здравјето на вработените. Поврзувањето на улогата и важноста на организацискатa култура со создавањето безбедни услови за работа е многу интересна тема од повеќе причини. Првата, ако не и најважната причина, се огледа во тоа што трошоците за повреди на работа се многу високи и дека нивните ефекти се одразуваат на многу едноставен начин врз бизнисот на секоја организација. Проблемот лежи во тоа што голем дел од работодавачите не се свесни за цената на повредите при работа, а со тоа и за важноста на оваа работа. Втората, не помалку важна причина зошто оваа работа е важна, доаѓа од човечки аспект, дека човечкиот живот е најголемото богатство и дека треба да се заштити. Проучувајќи ја достапната литература, откривме дека релативно мал број теоретичари се занимаваат со оваа проблематика, што ја прави оваа тема поинтересна за проучување. Повеќето истражувачи го поврзуваат концептот на безбедносната култура со нуклеарната несреќа во Чернобил, кога имаше експлозија во нуклеарната централа што предизвика радиоактивни последици во поголемиот дел од северозападна Европа. Последиците од таа несреќа и до ден денес не се целосно утврдени. Пред истрагата беше утврдено дека во нуклеарните постројки и институционалната рамка на тогашното руско општество е создадена култура која била слепа за опасностите кои се составен дел на нуклеарната технологија. Во 1986 година, Меѓународната агенција за атомска енергија ја идентификуваше лошата безбедносна култура во фабриката и во целото руско општество како причина за инцидентот. Неколку несреќи потоа, Пајпер Алфа, Ладброук Гроув, Кингс Крос, па дури и последната несреќа во нуклеарна централа во Јапонија, делумно укажуваат на лошата безбедносна култура како причина за инцидентите. Покрај зголемениот интерес за концептот на безбедносна култура, особено кај компаниите кои се занимаваат со високоризични дејности (нафтени компании, нуклеарни централи и сл.), самиот концепт не го дефинира целосно поимот безбедносна култура. Многубројни теоретичари дадоа свои ставови кои не го објаснуваат целосно концептот на безбедносната култура. Единственото нешто за кое

во моментов постои консензус е ставот дека истражувањето треба да продолжи со намера да се воспостават теоретски модели и рамки кои јасно и недвосмислено ќе укажат на поврзаноста помеѓу организациската култура и безбедноста при работа. Постојните истражувања се засноваат на претпоставката дека постои врска помеѓу организациската култура и безбедноста и здравјето при работа, но оваа врска се обидува и управува емпириски во многу мал број студии. Суштинското прашање што се поставува е: како организациската култура влијае врз зголемувањето на безбедноста во организациите? Одговорот на поставеното прашање бара одредени појаснувања: кои се теоретските основи на културниот пристап кон безбедноста, како може да се испита односот помеѓу организациската култура и безбедноста, што ја создава врската помеѓу организациската култура и безбедноста и како се зголемува културниот пристап. безбедност во одреден работен процес? Без разјаснување на овие елементи, тешко е да се очекува создавање на унифицирани модели кои прават и докажуваат јасна врска помеѓу организациската култура и безбедноста и здравјето при работа. Врската помеѓу концептите на организациската култура и општиот концепт на културата бара одредени појаснувања. Општиот концепт на културата е поврзан со одредена заедница и укажува на начинот на социјализација на нејзините членови. Организациската култура не е до тој степен длабоко вкоренета во начинот на размислување и прифаќање на околината, бидејќи членовите на една организација со себе носат почетна култура која тешко може целосно да се смени и прилагоди на културниот модел создаден во одредена организација. Од друга страна, самата организација, особено поголемите организации, немаат целосно дефинирана единствена култура, но таа се разликува по некои вредности, според секторите што ја сочинуваат една организација, според квалификациската структура на вработените итн. На безбедноста и здравјето при работа гледаме од гледна точка на постојните и потенцијалните опасности и ризици на кои се изложени вработените во процесот на извршување на работните задачи. Ризикот обично се мери со одредување на степенот на веројатност и последици од непредвиден настан. Во ситуација кога имаме низок степен на ризик, имаме високо ниво на безбедност, а кога имаме висок степен на ризик, имаме ниско ниво на безбедност. Сепак, односот помеѓу безбедноста и ризикот е многу покомплексен за да се дојде до релевантни решенија засновани на горенаведениот образец што би укажал на вистинскиот пат во разбирањето на оваа работа. Традиционалната идеја за ризик беше примарно поврзана со природни катастрофи како што се бури, земјотреси, вулкански ерупции итн. (Лаптон, 1999). Во таа смисла, ризиците се однесуваа на

природни феномени кои не беа под човечка контрола. Неодамна, сведоци сме дека првичната интерпретација на концептот на ризик се менува и дека за разлика од претходниот период кога ризикот настана како последица на незнаење, во денешно време се повеќе се појавуваат ризици како последица на големото знаење и напредок во техниката и технологијата (Бек, 1992). Поголемиот дел од националното законодавство инсистира на континуиран процес на проценка на ризик за сите потенцијални опасности на кои се изложени вработените додека ги извршуваат своите работни активности. Секоја анализа вклучува три сегменти: што може да тргне наопаку, колкава е веројатноста тој настан да се случи и кои се последиците од евентуалната појава на одреден настан. Во традиционалниот пристап, проценката на ризикот се гледа како нешто што постои и ја одразува фактичката состојба во извршувањето на одредени активности. Но, сè повеќе теоретичари тргнуваат од гледна точка дека постапката за проценка на ризикот не е целосно објективна бидејќи поаѓа од субјективната проценка на оценувачот. Она што не е спорно е фактот дека самиот концепт на безбедност секогаш значи постоење на одредени опасности и дека бара одредена реакција, било на државно ниво (во смисла на државна безбедност), било на ниво на некои мали организација, во смисла на одредени мерки на лична или колективна безбедност. Постојат бројни дефиниции за безбедносната култура. Главниот проблем со повеќето дефиниции е премногу глобален и општ пристап. Културата за безбедност претставува збир на безбедносни перцепции што вработените ги чувствуваат кога работат во средина (Zohar, 1980). Друга група автори е на мислење дека безбедносната култура е одраз на ставовите, верувањата, перцепциите и вредностите што ги имаат вработените во однос на безбедноста (Cox, Cox, 1991). Според други, безбедносната култура претставува процес на колективно програмирање на сите членови на организацијата во однос на безбедноста и здравјето при работа (Berends, 1996). Ли (1996) под безбедносна култура значи производ на индивидуални и групни вредности, ставови, перцепции, вредности и модели на однесување кои го одредуваат начинот на кој организацијата се однесува во однос на безбедноста.

4.2. Организациски модели за управување со безбедноста и здравјето при работа

Проучувајќи ја достапната литература, можеме да видиме дека постои значителен број на организациски модели кои се фокусираат на сегментот на управување со

безбедноста при извршување на работните активности во организацијата. Основните карактеристики на набљудуваните модели укажуваат дека меѓу нив нема суштински разлики и дека сите имаат заедничка цел, безбедна средина за работа. Единствената разлика во набљудуваните модели се однесува на ширината на опсегот на вредности опфатени со одреден модел. Сите модели може грубо да се поделат во две групи: нормативни и емпириски. Нормативните модели се обидуваат да опишат одредени ситуации и да го поврзат концептот на безбедност со работната култура. Спротивно на овој модел, постојат емпириски модели кои се обидуваат да ја докажат улогата и важноста на безбедносната култура преку одредени емпириски истражувања. Со развојот на безбедносната култура, дел од авторите се повеќе се интересираат за оваа област. Бери Тарнер беше еден од првите автори кои почнаа да се занимаваат со компаративна анализа и последици од големите несреќи (Тарнер, 1978) Неговиот модел е квалитативен пристап насочен кон градење на теоретски модел кој ќе има своја основа во емпириското истражување. Пристапот на Тарнер се заснова на фактот дека несреќите не се случуваат случајно, туку настануваат како резултат на процеси кои се случуваат во организациите. Неговата теорија се заснова на анализа на 84 големи несреќи во периодот 1965-1975 година. година. Врз основа на спроведеното истражување тој пристапува кон генерирање на модел кој покажува дека несреќите настануваат како резултат на акумулирани процеси кои се случуваат во една организација во подолг временски период. Моделот тргнува од нормална ситуација. Во фазата на инкубација, поради организациски и комуникациски проблеми, почнува да се создава тригер за одреден настан. Способноста на организацијата да препознае и согледа одредени настани кои можат да бидат извор на опасност во фазата на инкубација е од клучно значење за секоја превентивна активност. Кога организацијата не е во можност да препознае потенцијална опасност, се случува настан кој е поттик за развој на опасноста. Кој е одговорен за препознавање и согледување на потенцијалните настани? Главната одговорност е на менаџерите, но и сите вработени се обврзани да бидат активен фактор во процесот на создавање безбедна работна средина. Ова подразбира нивна активна улога во процесот на препознавање на потенцијални настани кои можат да предизвикаат развој на опасност. Во следната фаза се развива криза и настанува одреден настан. Процесот на развивање кризи може да трае многу кратко, но може да трае и подолг временски период, во зависност од изворот на кризата и активноста во која организацијата ја врши својата дејност. Активниот менаџмент и вработените кои се свесни за безбедноста можат да ги препознаат потенцијалните

предизвикувачи и, преку корективни активности, да ја намалат веројатноста за појава и потенцијалните последици. Во спротивно, се случува конкретен настан кој иницира конкретен инцидент. Сè што се случува по настанот е сложено, но со преземање одредени корективни чекори, можно е да се создаде нова средина во која се прилагодува нова култура. Како последица на претходниот настан се појавува нова култура и на тој начин организацијата учи да не ги прави истите грешки. Но, несреќата веќе се случила и лекувањето на последиците е многу поскапо и покомплицирано од превенцијата во првата фаза од споменатиот модел. Кога организацијата не е во можност да препознае потенцијална опасност, се случува настан кој е поттик за развој на опасноста. Кој е одговорен за препознавање и согледување на потенцијалните настани? Главната одговорност е на менаџерите, но и сите вработени се обврзани да бидат активен фактор во процесот на создавање безбедна работна средина. Ова подразбира нивна активна улога во процесот на препознавање на потенцијални настани кои можат да предизвикаат развој на опасност. Во следната фаза се развива криза и настанува одреден настан. Процесот на развивање кризи може да трае многу кратко, но може да трае и подолг временски период, во зависност од изворот на кризата и активноста во која организацијата ја врши својата дејност. Активниот менаџмент и вработените кои се свесни за безбедноста можат да ги препознаат потенцијалните предизвикувачи и, преку корективни активности, да ја намалат веројатноста за појава и потенцијалните последици. Во спротивно, се случува конкретен настан кој иницира конкретен инцидент. Сè што се случува по настанот е сложено, но со преземање одредени корективни чекори, можно е да се создаде нова средина во која се прилагодува нова култура. Како последица на претходниот настан се појавува нова култура и на тој начин организацијата учи да не ги прави истите грешки. Но, несреќата веќе се случила и лекувањето на последиците е многу поскапо и покомплицирано од превенцијата во првата фаза од споменатиот модел. Кога организацијата не е во можност да препознае потенцијална опасност, се случува настан кој е поттик за развој на опасноста. Кој е одговорен за препознавање и согледување на потенцијалните настани? Главната одговорност е на менаџерите, но и сите вработени се обврзани да бидат активен фактор во процесот на создавање безбедна работна средина. Ова подразбира нивна активна улога во процесот на препознавање на потенцијални настани кои можат да предизвикаат развој на опасност. Во следната фаза се развива криза и настанува одреден настан. Процесот на развивање кризи може да трае многу кратко, но може да трае и подолг временски период, во зависност од изворот на кризата и

активноста во која организацијата ја врши својата дејност. Активниот менаџмент и вработените кои се свесни за безбедноста можат да ги препознаат потенцијалните предизвикувачи и, преку корективни активности, да ја намалат веројатноста за појава и потенцијалните последици. Во спротивно, се случува конкретен настан кој иницира конкретен инцидент. Сè што се случува по настанот е сложено, но со преземање одредени корективни чекори, можно е да се создаде нова средина во која се прилагодува нова култура. Како последица на претходниот настан се појавува нова култура и на тој начин организацијата учи да не ги прави истите грешки. Но, несреќата веќе се случила и лекувањето на последиците е многу поскапо и покомплицирано од превенцијата во првата фаза од споменатиот модел.

Слика 14. Тарнеров модел



Извор: Turner, B. (1978): *Man-Made Disasters*, Wykenham Science Press, London.

Интересен е моделот за извонредност на безбедноста (SB). Совршената безбедност се гледа како производ на културата (С), безбедносните вредности (Б), организацијата (О) и U – ТИ (ти). SB = C * B * O * U (приспособено од: Хансен, 2000) Табела 7. Организациски модели

Табела 9. Организациски модели ISO 14001

Извор	**Модел**	**Вредност**	**Содржина на вредност**

Hansen, 2000	SAFETY EXCELENCE	Свесност за потребата од едукација	Политика, процедури, состаноци, обука, дисциплински процедури
		Спроведување на договореното	Инспекции, обиколки, минимални барања, дисциплински процедури
		Инженеринг на деловни процеси	Автоматизација, ергономија, безбедност при работа, планирање на работните процеси
		Стратегија на однесување (акција на сите вработени)	Персонален HR развој, операции, внатрешни правила, управување со ризик, безбедност.
		Организација (структура)	Организациска шема, опис на работни места и задачи, одговорност, комуникации, системи за наградување.
		Менаџмент	Поттикнување, наградување, соработка, тимска работа
		Култура	Визија и мисија, вредности, интеграции, високо препознатливост на менаџментот.

Извор: ISO 45001:2018 OCCUPATIONAL HEALTH & SAFETY IMPLEMENTATION GUIDE

Табела 8. Организациски модели ISO 14001

Извор	**Модел**	**Вредности**	**Содржина на вредности**
ISO, 2009	ISO 14001	Политика	Превентивни мерки, посветеност на управувањето, постојано подобрување, комуникација, јавно достапни податоци

		Планирање	Аспекти на животната средина и нивните влијанија, одлучување за клучните аспекти, утврдување законски и други барања, дефинирање на цели.
		Имплементација и спроведување	Контрола на имплементацијата, преглед на документација, управување со кризи, комуникација, образование, овластување, организација и одговорност, ресурси.
		Верификација	Следење и мерење на клучните карактеристики, евалуација на резултати, корективни и превентивни мерки
		Преглед	Прегледи во временски дефинирани интервали, перманентно функционирање на моделот, постигнување на планирани резултати, континуирано подобрување.

Извор: ISO 45001:2018 OCCUPATIONAL HEALTH & SAFETY IMPLEMENTATION GUIDE

Со воведување на различни стандарди, организациите се обидуваат да создадат услови за типично однесување на сите членови на организацијата во одредени услови. Процесот на воведување стандарди подразбира дефинирање на сите потенцијални сценарија за појава на одредени настани и дефинирање на решенија за сите потенцијални настани. Моделот ISO 14001 во центарот на својата студија става поголем акцент на екологијата, но индиректно може да се однесува на безбедноста и здравјето при работа. Логичното продолжение на овој модел е моделот OHSAS 18001. OHSAS 18001 е меѓународно прифатен стандард кој ги дефинира барањата за воспоставување, имплементација и функционирање на бизнис организациски модел кој го нагласува создавањето безбедни работни услови и укажува на неопходноста од активно управување на сите деловни процеси.во создавањето на тие услови. Овој стандард овозможува и поттикнува континуирана контрола на сите безбедносни ризици кои се јавуваат во процесот на извршување на одредени работни задачи. Преку формализирање на одредени процедури се создаваат предуслови за зголемување на продуктивноста на организацијата како и зголемување на деловните компетенции на

сите членови на организацијата, и внатрешно во самата организација и надворешно кон нејзината околина.

Табела 10. Организациски модели ISO 14001

Извор	**Модел**	**Вредности**	**Содржина на вредности**
OHSAS, 2007	OHSAS 18001	Лидерство и обврски	Јасна политика, намери и цели, мерење на резултати, извори, поврзаност, одговорност.
		Организирање на комуникации и документација	Двонасочни комуникации, зачувување резултати, документација.
		Оценки, критики и континуирана едукација	Усогласеност со политиките и процедурите, критики, оценки на сите нивоа на организација, корективни активности
		Идентификација, проценка и контрола на ризикот	Политика за контрола на ризикот, процедури за анализа на ризик, проценка на ризик, намалување на ризикот
		Отворање работни места и инженерство	Ергономско креирање, барања и стандарди, политика за креирање.
		Оперативни програми за безбедност и здравје	Управување со ризик, усогласеност со законодавството, извори, надворешни влијанија.
		Вклучување на вработените	Образование, обука, комуникации, прегледи на однесување, набљудување, признавање и награди.
		Мотивација, однесување и навики	Дефинирање методи на мотивација, консолидација и повратна информација, методи на промена на

			навиките.
		Образование и насоки	Планови за образование и обука, управување со образованието, програми за насоки.

Извор: ISO 45001:2018 OCCUPATIONAL HEALTH & SAFETY IMPLEMENTATION GUIDE

4.3. Истражување на организациската култура и безбедност и здравје при работа

Во теоријата и практиката постојат различни методи и техники насочени кон зголемување на безбедноста. Двајца познати автори ја споделуваат историјата на безбедносните истражувања и подобрувањето на безбедноста во три фази (Hale & Hovden, 1998). Во првата фаза, безбедноста се гледаше како техничко-технолошки проблем и сите истражувања беа поврзани со зголемување на ефикасноста на самите алатки за работа. Оваа фаза траеше од 1800-тите до средината на 1900-тите. Карактеристично за овој период е тоа што пазарите беа гладни за сите производи, па главна цел на секоја организација беше да го зголеми физичкиот обем на производство. Ефектите од забрзаниот развој на техниката и технологијата врз работната сила и потенцијалните последици по нивната безбедност се разгледани од мал број теоретичари и практичари. Втората фаза во истражувањето за безбедност се карактеризира со поголем фокус на подобрување на безбедноста преку стратешко вработување, подобрување на вештините на вработените и зголемување на напорите за зголемување на мотивацијата на вработените. Тоа се мерки кои имаат за цел да ја подобрат работата на индивидуално ниво. Третата фаза на истражување за безбедност започнува околу 1980 година, а се карактеризира со зголемен фокус на организациските услови за безбедност со акцент на начинот на управување. За да се создаде безбедна работна средина, технолошкиот работен процес мора да се дизајнира преку создавање на систем за управување кој ги одредува целите, ја распределува одговорноста, планира, организира и контролира мерки за заштита при работа. Во оваа смисла, не постои голема разлика помеѓу безбедноста и другите аспекти на организацијата. Управувањето со организацијата од гледна точка на безбедноста се заснова на истите принципи како и управувањето со која било друга организациска функција. Нуклеарната катастрофа во Чернобил беше почетна точка за сите идни истражувања бидејќи се покажа дека безбедносниот систем во одредена организација е

значително под влијание на луѓето и начинот на кој тие се однесуваат на нивните работни задачи. Сите останати несреќи што се случија во текот на наредниот период укажуваа на фактот дека создавањето организациска култура, во која безбедноста ќе биде еден од првите приоритети, е неопходен предуслов за намалување на бројот и последиците од ваквите настани. Практичарите брзо почнаа да дефинираат одредени модели преку кои ќе ги подобрат своите организации. Сè поголем број на истражувачи тргнуваат од гледна точка дека безбедносната култура е важна функција на секоја организација и дека со нејзино менување, внатрешно прифаќање и надворешно усогласување, може да се создадат подобри и побезбедни услови за работа. Затоа се повеќе се прават одредени публикации кои ги дефинираат насоките за однесувањето на врвните менаџери во процесот на креирање одредена безбедносна култура. Како што веќе споменавме, не постои консензус за концептот на истражување на безбедносната култура. Повеќето истражувања се делумно и фрагментирани. Самиот концепт на безбедносна култура е најдобро дефиниран од Советодавниот комитет за безбедност на нуклеарни инсталации (ACSNI): безбедносната култура е производ на индивидуалните и групните вредности, ставови, перцепции, компетенции и модели на однесување кои ја одредуваат посветеноста, стилот и способноста на организацијата да управува со здравјето и безбедноста (ACSNI 1993:23). Оваа дефиниција ја формира основата на неколку студии (на пр. Cox & Cheyne, 2000; Lee & Harrison, 2000, итн.). Сепак, оваа дефиниција е речиси идентична со претходната дефиниција за безбедносна клима, која е концептуален претходник на концептот на безбедносна култура. Врската помеѓу двата концепта е предмет на бројни дискусии и претставува природна почетна точка за описот на безбедносната култура. Добра безбедносна клима е работна средина во која менаџерите, на сите нивоа, се посветени на безбедноста, каде што работната сила прифаќа и спроведува дефинирани безбедносни процедури со одредено задоволство, каде што секој е склон кон ризик, каде што нема притисок да се максимизира профитот на трошок на безбедноста, каде што почетната точка е пристапот на „јас менаџмент“ наспроти „ние управување“. Овие димензии на безбедносната клима обично се вклучени во истражувањето на безбедносната култура, така што овие два концепта често се користат рамо до рамо, и ако постои јасен тренд дека концептот на безбедносна култура добива популарност на сметка на безбедносната клима. Иако дефинициите и аналитичките димензии на климата и културата се многу слични, постојат важни фундаментални разлики помеѓу двата поима. Иако културата обично се однесува на значења и верувања кои се длабоко вкоренети и често се земаат здраво за

готово, климата, исто така, се гледа од некои како површна манифестација на културата (Рајчерс и Шнајдер, 1990; Шајн, 1992). Во обид да ја разјаснат врската помеѓу концептите, Кокс и Флин (1998) ја опишаа културата како организациска личност, а климата ја гледаат како организациско расположение. Според тоа, културата е концепт кој, на повисоко ниво на апстракција, означува карактеристики кои се прилично стабилни со текот на времето. Климата, од друга страна, се однесува на преодни карактеристики кои се сè полесно видливи отколку во случајот со безбедносната култура. Во истражувањето на безбедносната култура традиционално доминираат психолошки и инженерски перспективи. Така, би можеле да кажеме дека психолозите првенствено се занимаваат со проучување на ставовите и однесувањето на вработените во однос на безбедноста, додека истражувачите во инженерските дисциплини стават поголем акцент на правилата за безбедност кои обезбедуваат рамка за однесувањето на сите поединци во организациите (Pidgeon, 1997). Психолошките истражувања се обидуваат да ги утврдат карактеристиките на безбедносната култура врз основа на стандардизирани прашалници со голема популација на испитаници. Истражувачите во инженерските дисциплини го нагласуваат управувањето и дефинирањето на линиите на одговорност во одреден технолошки работен процес. Интересот за културата на безбедност при работа поаѓа од хипотезата дека постои поврзаност помеѓу културните карактеристики на членовите на една организација и нивото на безбедност при работа во таа организација. Културата за безбедност треба да обезбеди основа за проактивна перцепција на потенцијалните опасности и подготвеност за преземање одредени корективни мерки. За да разговараме за прифаќањето на одредена безбедносна култура, прво мора да ги одредиме нејзините основни премиси. Постапката на истражување и утврдување на основни карактеристики, т.е. премисата на одредена безбедносна култура е сложен процес. Мнозинството истражувачи тргнуваат од метод кој вклучува стандардизиран прашалник врз основа на кој вработените декларираат одредени ставови (Хопкинс, 2006). Покрај прашалниците, некои истражувачи користат и т.н етнографски метод кој поаѓа од детално испитување на организациската култура кај мал број организации и создавање јасен модел врз основа на добиените резултати од истражувањето. Со овој метод на истражување често се јавува проблем при изборот на примерок за истражување. Имено, не е голем бројот на организации кои доживеале големи несреќи и се заинтересирани за истражување кое би укажало на поврзаноста на несреќата и лошата безбедносна култура. Од друга страна, истражувањата во некои организации

кои немале големи несреќи не даваат доволно информации за да се создаде репрезентативен модел врз основа на кој во иднина би можеле да се извлечат одредени заклучоци. Третата техника која се користи во процесот на истражување на поврзаноста помеѓу организациската култура и безбедноста е техника која во голема мера се потпира на детална анализа на информации за постојните повреди на работа, причините за повредите, околностите кои довеле до повреди, последиците со кои се соочуваат организациите. по повредите. Но, се поставува прашањето колку од собраните информации се квалитативни и кои информации можат да се искористат за извлекување одредени заклучоци и мислења. Индивидуалните истражувачи со ограничени ресурси и време не можат да си го дозволат луксузот да се занимаваат со лоши и нецелосни податоци. Тие треба да тргнат од одредена стратегија која се заснова на одреден теоретски модел. Во поголемиот дел од истражувањата се протега дилемата околу утврдувањето на разликата помеѓу концептите безбедносна клима и култура. Во претходното поглавје дадовме некои основни разлики помеѓу овие концепти. Набљудувајќи ги дилемите за валидноста на резултатите до кои дошле истражувачите користејќи го методот на анкета, јасно е дека не може да се донесат брзи одлуки. Најважно е дека од резултатите што ги добивме од анкета може да се заклучи одреден модел на однесување, чие спроведување ќе ја намали можноста за одредени повреди на работа или, во најлош случај, ќе овозможи очекување на некои настани и да ја подготви организацијата за можни ситуации. Вредноста на истражувањата кои се занимаваат со безбедносната култура е ограничена бидејќи многу малку истражувачи се занимавале со проценка на предвидливите вредности кои се добиени од одредени истражувања. Постојат бројни студии кои се занимаваат со врската помеѓу безбедносната култура и повредите при работа, но студиите кои би тргнале од предвидувачките вредности на одредена култура и нејзиното влијание врз големите несреќи, колку што знае авторот, никогаш не биле емпириски. докажано. Секој прашалник не може да се конструира со цел да се предвиди појавата на одредени безбедносни ризици, но може да обезбеди одредени информации кои можат да послужат во процесот на проценка на начинот на функционирање на самата организација. Неколку истражувачи и институции развија прашалници кои требаше да ги поврзат културните карактеристики на испитаниците и сегментот за безбедност и здравје при работа. Некои од нив беа развиени од HCE 2001 година, а друг примерок прашалник беше развиен од Koks & Cheine. Суштината на прашалникот е да се соберат основни информации кои се квантифицирани преку заеднички модели, главно преку

Ликертова скала. Прашањата кои се составен дел на прашалникот секогаш се предмет на критика од различни теоретичари и практичари, но тие треба да исполнуваат една од основните задачи, а тоа е знаење за организациски аспекти кои се поврзани со безбедноста на вработените при извршување на работата. активности. Секогаш постојат два начина за собирање податоци за одредена научна анализа. Првите податоци се однесуваат на моменталната состојба пред да се случи одреден инцидент, додека втората група на податоци се добиваат по појавата на инцидентот. Присуството на врска помеѓу безбедносната култура и безбедноста во една организација мора да биде содржано во елементите на проактивно и реактивно набљудување на одредена ситуација. Проактивното набљудување започнува од стремежот за превентивно дејство, додека реактивното се однесува на третирање на последиците од одреден настан. Секое сериозно истражување бара постоење на одреден теоретски модел како основна основа која ќе послужи како основа за последователни истражувања. Меѓутоа, гледајќи ги достапните информации за спроведените истражувања кои се занимаваа со организациска култура и безбедност при работа, може да се извлечат неколку заклучоци: - самиот концепт на безбедносна клима и безбедносна култура не е јасно дефиниран; - сè уште не се јасни врските помеѓу безбедносната култура и безбедносната клима; - сè уште не постои јасен консензус за основните елементи на безбедносната култура и клима (мал број истражувачи се занимаваат со модели на безбедносна култура, не постои консензус за содржината на безбедносната култура и клима, последиците од лошата безбедносна култура се ретко се дискутира, итн.); - не постои задоволителен модел кој би ја опишал важноста и улогата на безбедносната култура и клима. Горенаведените заклучоци не значат дека досега ништо не е направено на оваа тема, туку само навестуваат јасни појдовни точки за идните истражувања. Организациите кои се свесни за важноста на безбедноста и здравјето при работа се трудат да развијат информациски систем за сите членови на организацијата. Без разлика како се пренесуваат овие информации, тие постепено стануваат интегрален начин на размислување и дејствување на сите членови на организацијата. Како резултат на таквиот начин на работа се генерираат различни извештаи кои можат да послужат како основа за проучување на влијанието на организациската култура врз системот за безбедност и здравје при работа. Идните истражувања треба да тргнат од испитување на безбедносната култура на потесна популација, т.е. една од високоризичните економски дејности. Споменатото истражување, кое би било тесно специјализирано, би можело да има практични

придобивки, бидејќи од утврдените параметри би можеле да се развијат стратегии за однесување во одредена економска активност.

4.4. Подобрување на безбедносната култура

Пред да кажеме нешто за безбедносната култура, мора да се согласиме за една работа: секоја организација има своја безбедносна култура. Без разлика дали е добро или лошо, тоа постои во секоја организација. Овој факт е почетна точка за понатамошна анализа. Следното прашање што се поставува е: Што и кој треба да промени во една организација за да се промени безбедносната култура? Одговорот на ова прашање е релативно едноставен - луѓе, членови на таа организација. Без индивидуален развој и зголемување на самосвеста за потребата од одредени промени, нема промени. Она што е исто така важно да се нагласи е фактот дека промените се неопходни за сите членови на организацијата, вработените и менаџерите. Културата за безбедност влијае на создавањето на одредени ставови, вредности, правила на однесување. Усогласувањето на овие параметри на безбедносната култура е најголемиот предизвик за менаџерите и вработените. Во книгата на познати автори (Andreson, Lorber, 2006) се вели дека разбирањето на пирамидата на безбедносната култура е неопходно за разбирање на безбедносната култура.

Слика 15. Пирамида на безбедносната култура



Извор: Anderson, Lorber (2006)

Од споменатата пирамида може да се види дека човековото однесување е почетна точка и дека во зависност од човековото однесување (се разбира, не секогаш) постојат одредени опасности кои резултираат со цела серија настани со помали или тешки последици. Во следната фаза се започнува со евидентирање на одредени сообраќајни незгоди со големо внимание на неофицијалните податоци. Потоа се пристапува кон анализа на изгубеното работно време и проценка на трошоците кои произлегуваат од

тоа. Доколку на претходните четири фази се гледаат површно и ако не им се придава соодветно значење, организациите многу често влегуваат во петтата фаза, што укажува на појава на фатални повреди при работа. Поаѓајќи од фактот дека безбедносната култура игра значајна улога, како од гледна точка на дефинирање на причините, така и од гледна точка на спречување повреди при работа, разбирањето на улогата на работната култура оди подалеку од индивидуалните норми на однесување, технички грешки итн. . (Карило, 2010). Тешките несреќи често се случуваат во комбинација со лоша работна култура и предвидлив, но и неочекуван настан. На пример. може да се каже дека излевањето од нафтениот бунар „Бритиш петролеум“ во 2010 година е предизвикано од неисправен вентил. Постојат некои докази дека вработените знаеле дека вентилот е неисправен, но не знаеле кога може целосно да пропадне. Тоа е класичен пример за тоа како лошата безбедносна култура доведува до непредвидливи последици, каде што добрата култура со малку инвестиции можеше да го спречи инцидентот да се случи. Слична е приказната и со безбедносните свесни Јапонци кои занемаруваа дека одредени системи за известување не се контролирани според дефиниран план, што можеше да го спречи инцидентот во Фукушима. Иницијатор за промена на одредена безбедносна култура најчесто е лидерот, а тоа претставува најголем дел од неговата обврска и одговорност. Првиот чекор е реален преглед на сопствениот систем на вредности и принципи на лидерот. Во следната фаза се пристапува кон дефинирање на целната култура, она што лидерите мислат дека треба да биде безбедносната култура на нивната организација, каде што секој лидер мора да биде свесен за некои појдовни премиси кои ги имаат другите членови на организацијата. Во следната фаза се дефинираат моделите и техниките на пренесување на целната култура на другите членови на организацијата. Ова е многу важна фаза и прифаќањето од другите вработени во голема мера зависи од тоа. Лидерите треба да им овозможат на останатите вработени евентуално да ја подобрат целната култура преку повратни информации и на тој начин да стават свој печат на конечниот резултат, нова култура. Со тоа во голема мера ќе се олесни имплементацијата и координацијата во секојдневната примена на новосоздадената култура. Некогаш дефинираната култура не е завршен чин, туку почеток на процес во кој континуирано се преиспитува постоечката култура и се врши нејзино усогласување и прилагодување на промените во средината. Целта на овој дел од работата беше да се укаже на некои основни теоретски и методолошки прашања во однос на односот помеѓу концептите безбедност и здравје при работа и организациската култура. Суштинското прашање кое се наметнува и бара

одговор е „како културниот пристап може да придонесе за опис на одредена ситуација, проценка на опасностите и подобрување на безбедносните услови за работа во една организација“? Под културен пристап ги подразбираме сите културни процеси кои се одвиваат во една организација, а кои директно или индиректно влијаат на безбедноста на вработените при извршување на работните активности. Еден од одговорите на горенаведеното прашање е секако ставот дека неформалните аспекти на организирање на членовите на една организација и разбирањето на начинот на кој функционираат вработените можат значително да придонесат за подобрување на работните услови од гледна точка на безбедноста и здравјето при работа. Културниот пристап се занимава со проучување на основните карактеристики и сите процеси кои се одвиваат во една организација. Информациите што ги добиваме како резултат на студијата ни служат за подобро разбирање на факторите кои придонесуваат за создавање побезбедна и посигурна работна средина. Класичните теории за организациски менаџмент тешко можат да ги водат овие постапки во процесот на создавање безбедна работна средина. Тие тргнуваат од строго формални аспекти на организацијата и следење на одредени работни процедури. Современите теории стават поголем акцент на личноста на секој вработен и на проценката на психолошките перспективи во однос на безбедноста на секој поединец кој учествува во одреден работен процес. Дополнително, современите теории тргнуваат од неформалните аспекти и развојот на општествената одговорност во организацијата. Се разбира, подобри услови за работа не можат да се постигнат само со соодветен културен пристап. Тие сочинуваат само еден значаен дел од целиот опсег на функции кои имаат заедничка цел, безбедна работна средина (техничко-технолошки аспекти на одреден работен процес, формални аспекти и сл.) и намалување на бројот и тежината на повредите. на работа. Начинот на управување со одредена организациска структура често создава добри или лоши основи за изградба на одредени теоретски и практични перспективи во однос на безбедноста и здравјето при работа. Генерално, не постои единствен модел кој може да претставува унифицирана рамка за однесувањето на членовите во сите организации. Во некои организации, инсистирањето на формални аспекти, централизацијата во процесот на одлучување, создава добри основи за зголемување на безбедносните компетенции на сите членови на организацијата. Во некои други организации, има поголем акцент на неформалните аспекти и децентрализацијата како начин за подобрување на безбедноста и здравјето при работа во организациите. Давањето голема улога и одговорност на секој поединец поаѓа од фактот дека постои развиена свест за сите аспекти на одреден процес, како

културен, така и техничко-технолошки. Активноста на организацијата и бројот на вработени играат голема улога во одлучувањето за одреден стил на управување. Следната забелешка се однесува на информациите и начинот на нивна дистрибуција до сите организациски единици. Формалните структури претставуваат столб на секој систем, а недвосмислените можат да се толкуваат од гледна точка на моќта на раководните структури и затоа сите истражувања во областа на работната култура треба да поаѓаат од претпоставката за постоењето и големото влијание на моќта. Концептот на моќ обично се поврзува со управувачка структура, менаџмент. Секое формализирање води до распределба на одговорноста на пониски нивоа, а тоа може да биде основа за префрлање на одговорноста за оние работи на кои одговорното лице не може да влијае. Инсистирањето на бирократски процедури кои го дефинираат начинот на однесување од аспект на безбедноста и здравјето при работа нема во голема мера да влијае на промената на начинот на размислување и разбирање на дефинираните процедури. Доколку главниот акцент е ставен на дефинирање на процедури и следење т.е. контролирајќи го нивното спроведување, а не врз активното учество на сите членови на организацијата и нивното учење, тешко може да се очекува создавање на добра безбедносна култура. Почетокот на развојот на индустриската социологија ги потенцираше чувствата на луѓето кон работата што ја работат, така што во наредната фаза таа ќе тргне од функции кои се на многу повисоко ниво на апстракција (координација, авторитет, визија и сл.). Многу е важно, во идните истражувања, да се работи со луѓе кои се на изворот на одредени опасности бидејќи само на тој начин може да се добијат јасни информации. Повисокото ниво на апстракција создава можност за создавање погрешна слика за одредени настани поради можна површност во анализата и интерпретацијата на достапните информации. Проучувањето на секоја култура секогаш започнува од макро и микро аспекти. Макро аспектот се занимава со самата организација и нејзината способност да открие и спречи грешки кои водат до повреди. Микро аспектот поаѓа од однесувањето, интеракцијата и комуникацијата на членовите на една организација. Улогата на сите вработени во процесот на разбирање на нивното микро и макро опкружување е од голема важност за да се започне со создавање средина која е безбедна за работа. Нема важни или помалку важни алки во тој синџир. Менаџерите имаат своја улога, но и секој вработен има многу важна улога во процесот на креирање и разбирање на сите процеси кои се одвиваат во текот на развојот на одреден работен процес во организацијата. Секој од своја гледна точка и позиција дава посебен поглед на

одредени ситуации и активно учествува во сите процеси кои ќе придонесат за нивно подобро разбирање. Добриот менаџмент често добива многу важни информации од директните извршители кои не можат да се забележат само со набљудување. Овој пристап, од гледна точка на традиционалните теории за организација, е предмет на оспорување бидејќи го поставува прашањето за авторитетот и дефинирањето кој носи одлуки во случај да има спротивставени ставови. Спротивните ставови се, до одреден степен, одличен модел за добивање што повеќе информации од сите актери за тоа како, кој и на кој начин се доживуваат одредени процеси. Секако, на менаџментот е да ги носи одлуките, но сите одлуки мора да потекнуваат од почитта на сите членови на организацијата, бидејќи само така ќе се постигне основната цел. Основната цел е универзална, насочена, организациска култура која ќе ги инкорпорира сите индивидуални вредности и сфаќања во колективните вредности и сфаќања кои ќе станат знак на препознавање за одредена организација. Притоа, секогаш мора да постои одреден степен на несогласување со постоечката култура и нејзините вредности, бидејќи на тој начин се овозможува активно усогласување со сите промени што се случуваат во средината. На теоретско ниво, постои потреба од пошироко разбирање на безбедносната култура, нејзините формални и неформални аспекти, влијанието на моќта итн. Има уште многу да се работи на методолошкиот аспект и постои јасна дилема околу дефинирањето на метод кој би можел да даде поголем и подобар придонес за разбирање на организациската култура во функција на безбедност и здравје при работа. Анкетите засновани на прашалници имаат свои предности (брзина, ниски трошоци, широчина на истражување и сл.), додека можеби треба да им дадеме поголемо значење на т.н. етнографски методи кои поаѓаат од подетално истражување на одредена група на организации. Нивните резултати би можеле да бидат еден вид репер за други организации од таа област и таа големина, кои не учествувале во истражувањето. Оваа техника е покомплицирана, поскапа, бара квалификуван истражувач, но претпоставките се дека резултатите би биле појасни и би имале поголема тежина, за одредена група активности. На практично ниво, акцентот треба да се стави на ширење на свеста за улогата и важноста на организациската култура, не така што културата е во центарот, туку вредностите и ставовите што ја сочинуваат одредена култура. Ова поле е релативно ново и бара многу работа за да се расветлат одредени теоретски, методолошки и практични перспективи, но токму затоа е интересно бидејќи се занимава со истражување на најдлабоките човечки перцепции кои го одредуваат начинот на нивното однесување. и дејствуваат. Добриот менаџмент

често добива многу важни информации од директните извршители кои не можат да се забележат само со набљудување. Овој пристап, од гледна точка на традиционалните теории за организација, е предмет на оспорување бидејќи го поставува прашањето за авторитетот и дефинирањето кој носи одлуки во случај да има спротивставени ставови. Спротивните ставови се, до одреден степен, одличен модел за добивање што повеќе информации од сите актери за тоа како, кој и на кој начин се доживуваат одредени процеси. Секако, на менаџментот е да ги носи одлуките, но сите одлуки мора да потекнуваат од почитта на сите членови на организацијата, бидејќи само така ќе се постигне основната цел. Основната цел е универзална, насочена, организациска култура која ќе ги инкорпорира сите индивидуални вредности и сфаќања во колективните вредности и сфаќања кои ќе станат знак на препознавање за одредена организација. Притоа, секогаш мора да постои одреден степен на несогласување со постоечката култура и нејзините вредности, бидејќи на тој начин се овозможува активно усогласување со сите промени што се случуваат во средината. На теоретско ниво, постои потреба од пошироко разбирање на безбедносната култура, нејзините формални и неформални аспекти, влијанието на моќта итн. Има уште многу да се работи на методолошкиот аспект и постои јасна дилема околу дефинирањето на метод кој би можел да даде поголем и подобар придонес за разбирање на организациската култура во функција на безбедност и здравје при работа. Анкетите засновани на прашалници имаат свои предности (брзина, ниски трошоци, широчина на истражување и сл.), додека можеби треба да им дадеме поголемо значење на т.н. етнографски методи кои поаѓаат од подетално истражување на одредена група на организации. Нивните резултати би можеле да бидат еден вид репер за други организации од таа област и таа големина, кои не учествувале во истражувањето. Оваа техника е покомплицирана, поскапа, бара квалификуван истражувач, но претпоставките се дека резултатите би биле појасни и би имале поголема тежина, за одредена група активности. На практично ниво, акцентот треба да се стави на ширење на свеста за улогата и важноста на организациската култура, не така што културата е во центарот, туку вредностите и ставовите што ја сочинуваат одредена култура. Ова поле е релативно ново и бара многу работа за да се расветлат одредени теоретски, методолошки и практични перспективи, но токму затоа е интересно бидејќи се занимава со истражување на најдлабоките човечки перцепции кои го одредуваат начинот на нивното однесување. и дејствуваат. Добриот менаџмент често добива многу важни информации од директните извршители кои не можат да се забележат само со набљудување. Овој пристап, од

гледна точка на традиционалните теории за организација, е предмет на оспорување бидејќи го поставува прашањето за авторитетот и дефинирањето кој носи одлуки во случај да има спротивставени ставови. Спротивните ставови се, до одреден степен, одличен модел за добивање што повеќе информации од сите актери за тоа како, кој и на кој начин се доживуваат одредени процеси. Секако, на менаџментот е да ги носи одлуките, но сите одлуки мора да потекнуваат од почитта на сите членови на организацијата, бидејќи само така ќе се постигне основната цел. Основната цел е универзална, насочена, организациска култура која ќе ги инкорпорира сите индивидуални вредности и сфаќања во колективните вредности и сфаќања кои ќе станат знак на препознавање за одредена организација. Притоа, секогаш мора да постои одреден степен на несогласување со постоечката култура и нејзините вредности, бидејќи на тој начин се овозможува активно усогласување со сите промени што се случуваат во средината. На теоретско ниво, постои потреба од пошироко разбирање на безбедносната култура, нејзините формални и неформални аспекти, влијанието на моќта итн. Има уште многу да се работи на методолошкиот аспект и постои јасна дилема околу дефинирањето на метод кој би можел да даде поголем и подобар придонес за разбирање на организациската култура во функција на безбедност и здравје при работа. Анкетите засновани на прашалници имаат свои предности (брзина, ниски трошоци, широчина на истражување и сл.), додека можеби треба да им дадеме поголемо значење на т.н. етнографски методи кои поаѓаат од подетално истражување на одредена група на организации. Нивните резултати би можеле да бидат еден вид репер за други организации од таа област и таа големина, кои не учествувале во истражувањето. Оваа техника е покомплицирана, поскапа, бара квалификуван истражувач, но претпоставките се дека резултатите би биле појасни и би имале поголема тежина, за одредена група активности. На практично ниво, акцентот треба да се стави на ширење на свеста за улогата и важноста на организациската култура, не така што културата е во центарот, туку вредностите и ставовите што ја сочинуваат одредена култура. Ова поле е релативно ново и бара многу работа за да се расветлат одредени теоретски, методолошки и практични перспективи, но токму затоа е интересно бидејќи се занимава со истражување на најдлабоките човечки перцепции кои го одредуваат начинот на нивното однесување. и дејствуваат. Секако, на менаџментот е да ги носи одлуките, но сите одлуки мора да потекнуваат од почитта на сите членови на организацијата, бидејќи само така ќе се постигне основната цел. Основната цел е универзална, насочена, организациска култура која ќе ги

инкорпорира сите индивидуални вредности и сфаќања во колективните вредности и сфаќања кои ќе станат знак на препознавање за одредена организација. Притоа, секогаш мора да постои одреден степен на несогласување со постоечката култура и нејзините вредности, бидејќи на тој начин се овозможува активно усогласување со сите промени што се случуваат во средината. На теоретско ниво, постои потреба од пошироко разбирање на безбедносната култура, нејзините формални и неформални аспекти, влијанието на моќта итн. Има уште многу да се работи на методолошкиот аспект и постои јасна дилема околу дефинирањето на метод кој би можел да даде поголем и подобар придонес за разбирање на организациската култура во функција на безбедност и здравје при работа. Анкетите засновани на прашалници имаат свои предности (брзина, ниски трошоци, широчина на истражување и сл.), додека можеби треба да им дадеме поголемо значење на т.н. етнографски методи кои поаѓаат од подетално истражување на одредена група на организации. Нивните резултати би можеле да бидат еден вид репер за други организации од таа област и таа големина, кои не учествувале во истражувањето. Оваа техника е покомплицирана, поскапа, бара квалификуван истражувач, но претпоставките се дека резултатите би биле појасни и би имале поголема тежина, за одредена група активности. На практично ниво, акцентот треба да се стави на ширење на свеста за улогата и важноста на организациската култура, не така што културата е во центарот, туку вредностите и ставовите што ја сочинуваат одредена култура. Ова поле е релативно ново и бара многу работа за да се расветлат одредени теоретски, методолошки и практични перспективи, но токму затоа е интересно бидејќи се занимава со истражување на најдлабоките човечки перцепции кои го одредуваат начинот на нивното однесување. и дејствуваат. Секако, на менаџментот е да ги носи одлуките, но сите одлуки мора да потекнуваат од почитта на сите членови на организацијата, бидејќи само така ќе се постигне основната цел. Основната цел е универзална, насочена, организациска култура која ќе ги инкорпорира сите индивидуални вредности и сфаќања во колективните вредности и сфаќања кои ќе станат знак на препознавање за одредена организација. Притоа, секогаш мора да постои одреден степен на несогласување со постоечката култура и нејзините вредности, бидејќи на тој начин се овозможува активно усогласување со сите промени што се случуваат во средината. На теоретско ниво, постои потреба од пошироко разбирање на безбедносната култура, нејзините формални и неформални аспекти, влијанието на моќта итн. Има уште многу да се работи на методолошкиот аспект и постои јасна дилема околу дефинирањето на метод кој би можел да даде

поголем и подобар придонес за разбирање на организациската култура во функција на безбедност и здравје при работа. Анкетите засновани на прашалници имаат свои предности (брзина, ниски трошоци, широчина на истражување и сл.), додека можеби треба да им дадеме поголемо значење на т.н. етнографски методи кои поаѓаат од подетално истражување на одредена група на организации. Нивните резултати би можеле да бидат еден вид репер за други организации од таа област и таа големина, кои не учествувале во истражувањето. Оваа техника е покомплицирана, поскапа, бара квалификуван истражувач, но претпоставките се дека резултатите би биле појасни и би имале поголема тежина, за одредена група активности. На практично ниво, акцентот треба да се стави на ширење на свеста за улогата и важноста на организациската култура, не така што културата е во центарот, туку вредностите и ставовите што ја сочинуваат одредена култура. Ова поле е релативно ново и бара многу работа за да се расветлат одредени теоретски, методолошки и практични перспективи, но токму затоа е интересно бидејќи се занимава со истражување на најдлабоките човечки перцепции кои го одредуваат начинот на нивното однесување. и дејствуваат. етнографски методи кои поаѓаат од подетално истражување на одредена група на организации. Нивните резултати би можеле да бидат еден вид репер за други организации од таа област и таа големина, кои не учествувале во истражувањето. Оваа техника е покомплицирана, поскапа, бара квалификуван истражувач, но претпоставките се дека резултатите би биле појасни и би имале поголема тежина, за одредена група активности. На практично ниво, акцентот треба да се стави на ширење на свеста за улогата и важноста на организациската култура, не така што културата е во центарот, туку вредностите и ставовите што ја сочинуваат одредена култура. Ова поле е релативно ново и бара многу работа за да се расветлат одредени теоретски, методолошки и практични перспективи, но токму затоа е интересно бидејќи се занимава со истражување на најдлабоките човечки перцепции кои го одредуваат начинот на нивното однесување. и дејствуваат. етнографски методи кои поаѓаат од подетално истражување на одредена група на организации. Нивните резултати би можеле да бидат еден вид репер за други организации од таа област и таа големина, кои не учествувале во истражувањето. Оваа техника е покомплицирана, поскапа, бара квалификуван истражувач, но претпоставките се дека резултатите би биле појасни и би имале поголема тежина, за одредена група активности. На практично ниво, акцентот треба да се стави на ширење на свеста за улогата и важноста на организациската култура, не така што културата е во центарот, туку вредностите и ставовите што ја сочинуваат одредена култура. Ова поле

е релативно ново и бара многу работа за да се расветлат одредени теоретски, методолошки и практични перспективи, но токму затоа е интересно бидејќи се занимава со истражување на најдлабоките човечки перцепции кои го одредуваат начинот на нивното однесување и дејствуваат.

ГЛАВА 5- КОПМПАРАТИВЕН ПРЕГЛЕД НА СИСТЕМИ ЗА БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЈЕ ПРИ РАБОТА

5.1 Безбедност и здравје при работа во Република Северна Македонија

Безбедност и здравје при работа во Република Северна Македонија во својот карактер и суштина има повеќедимензионални карактеристики и е составен и неразделен дел од социјалната политика и трудовото односно работното законодавство. Поимно определување на БЗР без оглед на тоа од кој аспект го разгледуваме дали во потесна и поширока смисла и без оглед на тоа како повеќе автори ја дефинираат општата земена земено се сведува на збир на мерки и прописи кои се насочени кон заштита на животот и здравјето на вработените и на другите лица кои имаат право на тоа и тоа како во физичка, духовна или морална смисла.

Но модерната концепција на БЗР го опфаќа и сетот на мерки кои се насочени кон намалување на штетните последици кои евентуално можат да настанат при несреќи во работењето но и формирање на благопријатни услови при работа во кои задоволно ќе се чувствуваат вработените. Овој концепт посебно се фокусира и на три аспекти и тоа: човечкиот со заштита на она што е највредно, а тоа е човековиот живот, социјалниот, со обезбедена интеракција на државата, работодавачите синдикатите и на крај економскиот кои со елиминирање на трошоците поврзани со несреќите, повредите, лечењето рехабилитацијата оптеретување на државите и приватните фондови, намалување на продуктивноста и слично.

БЗР во Република Северна Македонија најнапред во уставна на категорија прокламирајќи го правото поврзана со БЗР во уставните гаранции од аспект на основни економски , социјални и хуманитарни права на човекот се разбира дека ваквата уставна прокламација се доразработува во повеќе законски и подзаконски акти и прописи за БЗР како и интересни акти кои ја уредуваат безбедноста и здравјето при работа во претпријатијата.

Непосредно по Втората светска војна по формирањето на Федеративна Народна Република Југославија безбедноста и здравје при работа најнапред се третира во Законот за инспекција на трудот од 1946 година со кои се овозможува надлежните државни служби да вршат соодветен надзор почетоците на системот за БЗР.

Почетоците на системот на БЗР напочетокот се врзани и содржат терминолошки пристап ХАТЕЗЕ, односно хемиско техничка заштита која е дефинитивно напуштен со донесување на Закон за заштита при работа законот и Законот за инспекција на трудот.

БЗР и според ова легислатива е составен дел од обврските на работењето во претпријатијата а работодавачите се надлежни и одговорни за создавање на

безбедносни услови за работа. Уставниот концепт во член 32 став 1 од Уставот на Република Македонија ја прокламира заштитата при работа односно безбедноста и здравјето при работа и како збир на мерки нормативи и стандарди пропишани за создавање на безбедносни услови при работа. Ваквиот концепт безбедноста и здравјето при работа всушност го проширува врз психолошките и психо-физичките опасности и стресови кои се повеќе и повеќе се јавуваат како причина за несреќи и повреди. Законот за заштита при работа од 1998 година иако претставуваше истовремено во проширувањето на аспектите на БЗР, сепак не беше усогласен со низа модерни пристапи во концептот за БЗР, промовиран и со одредбите од директивата на ЕУ број 89/391 од 12ти јуни 1989 година за воведување на мерки за поттикнување и подобрување на безбедноста и здравје при работа на вработените. Недостаток беше и непостоење на основи за донесување на низа пропратни основи пред се правни за донесување на национални програми кои ќе ја определат националната стратегија за БЗР, ниту пак основање на национално тело кој ќе ги формира националната политика за БЗР, што како обврска требаше да биде спроведена и врз основа на ратификуваната на Конвенцијата на МОТ од 1955 година

Сето ова беше надминато со донесување на новиот Закон за БЗР од 2007 година (Службен Весник Број 92/07) со што беа исполнети условите во однос на хармонизација на легислативата на ЕУ. Содржината на законот и конципирана со утврдување на правата и обврските по однос на БЗР на работодавачот и работниците мерки за превенција, информирањето и консултирањето, обуки на работниците и нивните претставници како и нивна партиципација во мерките за БЗР. Ппосебен дел се посвети на стручните лица, овластените лица за БЗР. Една од најзначајните новини во неколкуте новели кои се направени во 1911 и 1913 година е прашањето околу процесот проценката на ризик. Со законот е исполнета и обврската за формирање Национално тело за БЗР, а тоа Советот за безбедност и здравје при работа, натаму постојат и посебни одредби за надзор и прекршочните одредби.

Во однос на БЗР произнесовме дека станува збор за посебен интердисциплинарен концепт, па во оваа смисла истиот концепт се надополнува и со други закони како Закон за БЗР, Закон за здравствено осигурување Закон за здравствена заштита закон за пензиско инвалидско осигурување, Закон за работни односи, Закон за испекција на трудот и низа правилници за ратификувани конвенции и акти на претпријатијата.

5.2 Зашитно работно законодавство во Франција

Почетоците на системот на безбедност и здравје при работа се јавува со првите зачетоци на индустриските односи во Франција и појавата на капиталистичките општествени односи нов слично како и во други индустриски држави иако нешто покасно поради сериозните импликации врз здравјето на детскиот труд во 1841 година донесен е Законот за заштита на детскиот труд со која се определува возрасната граница под која не можело да биди вработено дете а тоа е 8 години (Code de Civile, Edition de Paris, article 1780, 1781).

Во граѓанскиот законик од 1804 година присутна е одредена регулација но и таа е во интерес на работодавачот, односно во случај на спор за неисполнување на паричен надомест верба му се поклонува на работодавачот.

Непосредно по француската февруарска револуција донесен е декрет со кој се ограничува работното време на 10 часа но со закон истата година сепак се ограничува работниот ден на 12 часа.

Значително влијание во либерализација на работните односи од законски аспект има Парискатa комуна проследена со идеалите за прокламација на човековите права во оваа смисла во 1871 година се формираат и првите работни судови се утврдуваат постулатите на работничката партиципации.

Во Франција кон крајот на 1880 година се носат повеќе закони кои одат во прилог на заштитното работно законодавство преку заштита на посебни категории на работници Така во 1874 година донесен е Закон за заштита на вработените жени со забрана за вработување под 21 година, понатаму во 1892 година се носи Законот за заштита на детскиот труд и на жените.

Посебно значаен закон за системот на безбедност и здравје при работа е Законот од 1893 година кој за првпат предвидува генерална заштита и проширува стандардни мерки за заштита на вработените во работните простории,

Системот на БЗР е збогатен со Законот за одговорност при несреќа при работа од 1889 година. Во 1910 година се носи и Законот за труд кој претставува продолжение на една низа на законски решенија поврзани со работното време. По втората светска војна започнува процес на донесување на низа закони од областа на БЗР.

5.3 Работно законодавство во Германија поврзано со системот на БЗР

Навлегувањето на капиталот односите во поголем број на европски држави директно придонесуваше деформира почетно законодавство кое оди во правец на заштита на одредени категории на работници. Така во Сојузот на германските држави во 1839 година се носи Уредба со која се заштитува детскиот труд запирка се носат повеќе акции во врска со инспекцискиот надзор. Во 1853 година донесен е Закон со кои се утврдува минималната возраст од 12 години за стапување во работен однос. Во 1871 година се посебен акт со кој се регулира работното време за жените според кој истиот не можел да трае повеќе од 12 часа.

Значаен исчекор во заштитното работно законодавство од аспект на БЗР во 1878 донесен е таканаречениот Фабрички кодекс во кои се настојува на еден сублимиран начин да се изврши заштита на посебни категории на работници особено за жените и децата со утврдување на забрана истите да работат во посебно ризични гранки. Во овој период започнуваат да се развиваат и првите норми кои се составен на заштитните механизми во поглед на осигурување од социјални ризици па така во 1802 година донесен акт кој го предвидува осигурувањето во случај на болест, во 1884-та за осигурување во случај на повреди на работа, во 1890 година доаѓа до продолжување на породилното отсуство на 4 недели со можност за плус 2 недели. Со актот од 1910 година предвидено е ваквата можност. Ваквата промоција на заштитното работно законодавство е резултат на интернационалниот пристап поттикнат најнапред од идеологијата на социјалутописти т.е. но се повеќе и од мобилизирањето на синдикалното и работничкото движење.

Посебен развој на заштитата при работа слично како и во другите држави и во Германија бележиме во првата светска војна па така во 1918 година се носи и Законот со кој се ограничува работниот ден 8 часа. Ваквиот пристап е резултат на се поприсутна таа идеја за формирање на Меѓународна организација на трудот која ќе прокламира меѓународни стандарди на трудот (J. Kuczunski, Conditoion 1945 Ashort of Labour Condition in Germany 1800 to the present day).

5.4 Заштитно работно законодавство во Англија

Почетоците на индустриската револуција, појавата на првите поголеми претпријатија, влошените социјално економски односи на првобитно формираниот пролетаријат,

мизерните услови за живот бруталната експлоатација беа основните причини Англија да се јави како прва земја во која ќе се појават и првите закони кои ќе бидат во контекст унапредување на заштитата на посебни категории на работници односно на жените и децата. Тоа беа и првите закони кои се фокусирани на заштита на детскиот труд и ограничување на работното време, па во оваа смисла меѓу првите беше и Законот за заштита на детскиот труд од 1822г одина и истата забрануваше вработување на деца кои се помлади од девет години. Сличен е и Законот од 1816 година за минимални години на старост како услов за вработување .

Во 1863 година донесен е таканаречениот Фабрички закон со кој за децата до 13 години возраст се предвидува работното време да трае 8 часа, за децата од 13 до 16 години да трае до 12 часа. Во 1847 година со посебен закон се воведува 10 часовен работен ден. Ширењето на заштитното работно законодавство го овозможува и законот од 1891 година со кои породилното отсуство се проширува на 4 недели. Еден од посебно значајните закони и оној од 1907 година со кои за прв пат се воспоставува осумчасовен работен ден.

Минималните стандарди на трудот и донесените конвенции од страна на Меѓународната организација на трудот веќе етаблирано до синдикално движење придонесоа да се донесат и низа други закони особено по Втората светска војна.

Сето ова придонесува во поголем број на држави од Европа но и во Соединетите американски држави работното законодавство да го промовира работниот ден од 8 од 10 часа, да воведува заштитни механизми и да го остварува патот за промоција на низа закони поврзани со БЗР.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Модерното општество и глобализацијата на капиталот како и индустриските односи нужно го наметнуваат прашањето за организациското однесување кое директно влијае не само врз продуктивноста туку уште повеќе и врз економската и физичката стабилност на претпријатијата но и на вработените. Нема организација која во своето егзистирање профилира и свој културолошки модел кој го формира и организациското однесување на поединците.

Поврзаноста на организациската култура и нејзиното дејствување и влијание врз начинот на однесување на вработените овозможува формирање на заеднички вредности, формирање на ставови и верувања кои го насочуваат заедничкото мислење и однесување.

Организациската култура афирмирајќи ги организациските вредности, клима и менаџерските стилови му овозможува на членовите на организацијата чувство на

припадност и заеднички идентитет, лојалност и стабилност неопходно потребен за раст на организацијата но и за формирање на заедничко чувство на соодветна заштита вклучувајќи ја и безбедноста и заштитата при работа.

Без оглед на тоа кој извор на организациската култура ќе биде поприфатлив истата овозможува донесување на заеднички стратешки одлуки, го подобрува степенот на прилагодливост кон промените, ја подобрува координацијата контролата, се справува со конфликтите ја подобрува мотивацијата, а тоа пак е од исклучителна важност и за доменот на функционирање на системот брзо како на микро така и на макро план. Организациската култура како стабилен и интегриран систем е од исклучително значење бидејќи овие карактеристики овозможуваат и стабилен интегриран систем набрзо.

Организациската култура претпоставува и соодветно влијание на менаџментот особено од аспект на креирањето пратењето, одржувањето, промената на истата но и во однос на имплементирањето на нормативниот систем што претпоставува и бара дополнителни истражувања на оваа тема.

Безбедноста и здравје при работа како збир на мерки и прописи кои се насочени кон заштита на животот и здравјето на вработените и на други лица и нејзиното имплементирање не само од институционален аспект во претпријатијата значително ќе биде ставено и имплементирано на највисоко ниво ако е составен дел на организациската култура. Поттикнувањето на мотивацијата како составен дел на организациската култура ќе овозможи намалување на бројот на тешки повреди проследено со градење на посебни вредности и мотиви за подобрување на системот на БЗР. Организациската култура претставува основа за инкорпорирање на таканаречената безбедносна култура како збир на ставови уверувања перцепции и вредности кои вработените ги имаат во однос на безбедноста и здравје при работа.

Организациската и безбедносна култура овозможува вработените со задоволство да ги прифаќаат и имплементираат не само законските одредби туку и безбедносните процедури формирајќи и креирајќи посебна работна безбедна атмосфера.

Организациската и безбедносна култура во системот на БЗР многу побрзо ќе овозможи и проактивна перцепција за потенцијални опасности и елиминирање на повреди и несреќите

Трудот настојува анализирајќи да го превенира и временскиот однос помеѓу организациската и безбедносна култура но и да даде приказ на примената на повеќе техники во спроведување на овие феномени

Анализирајќи потенцијално може да се потенцираат дека не постои унифициран модел за градење на организациска култура и безбедносната култура кои би влијаел врз системот на БЗР. Но без оглед на тоа дали ќе биде прифатен неформалниот или формалниот аспект, факт е дека без градење на организациска клима не можеме да претендираме на стабилен и интегриран систем за БЗР

Влијанието на организациската култура врз системот на безбедност и здравје при работа е несомнено во модерните индустриски односи кои ги препознаваат заедничките вредности на организациската култура кои влијаат на градење на системите за БЗР и кои денес се повеќе и повеќе се претпочитаат заштита на човековиот живот како највисока вредност.

Користена литература

1. Советодавниот комитет за безбедност на нуклеарните инсталации - ACSNI (1993): Трет извештај на студиската група за човечки фактори: Организирање за безбедност, HMSO, Лондон, стр. 23.

2. Андерсон, ГМ, Лорбер, ЛР (2006): Градење култура без инциденти, Безбедност 24/7, Заден трем Криејтив, Плано, Тексас.

3. Beck, U. (1992): Risk Society, Sage, Лондон.

4. Bennet, R. (1994): Менаџмент, Информатор и Потекан, Загреб, стр. 101.

5. Берендс, Џеј Џеј (1996): За мерење на безбедносната култура (необјавен извештај за дипломирање), Технолошки универзитет во Ајндховен, Ајндховен.

6. Браун, А. (1995): Организациска култура, Питмен, Лондон.

7. Carillo, RA (2010): Позитивна безбедносна култура: Како да се создаде, води и одржува, Професионална безбедност, 55, стр. 47-54.

8. Купер, БП (1995): Реинженеринг на деловните процеси и организациска промена, www.freespace.virgin.net/alan.cooper/bpr/overview.htm

9. Cox, S., Cheyne, AJT (2000): Оценување на културата на безбедноста во Offshore Environments, Safety Science, 34, pp. 111-129.

10. Cox, S., Cox, T. (1991): Структурата на ставовите на вработените кон безбедноста: Европски пример, Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations, 5, (2), стр. 93-106.

11. Cox, S., Flynn, R. (1998): Safety Culture, Philosophers Stone or Man of Straw?, Work and Stress,

12, pp. 189-201. 12. Цвијановиќ, J. (2004): Организациски промени, Економски институт, Белград.

13. Цвијановиќ, J.M., Лазиќ, J., Настасиќ, A. (2006): Корпоративна култура и организациска структура, Економски институт, Белград.

14. Европска агенција за безбедност и здравје при работа, Годишен извештај 2008 година, http://osha.europa.eu/en/publications/annual_report/2008full

15. Frost, P. (1991): Reframing Organizational Culture, Sage, London.

16. Hale, A., Hoveden, J. (1998): Менаџмент и култура, Пергамон, Ексетер.

17. Handy, C. (1996): Gods of management, Белград, Зелинд.

18. Handy, CB (1979): Разбирање на организации, Пингвин, Хармондсворт.

19. Хансен, ЛЛ (2000): Архитектурата на извонредноста на безбедноста, www.l2hsos.com/publications/architecture_of_safety.pdf

20. Харис, ПР, Морган, РТ (1981): Управување со културата, второ издание, Хјустон, Gulf Publ. Ко., стр. 103-104.

21. Хопкинс, А. (2006): Проучување на организациската култура и нивните ефекти врз безбедноста, наука за безбедност, 44, стр. 875-889.

22. Иванова, Ј.Т., Приходко, IV (2008): Теорија на организација, Факултет за заштита при работа, Ниш.

23. Јаниќијевиќ, Н. (1996): Организациска култура, Уликс, Нови Сад.

24. Јаниќијевиќ, Н. (1997): Организациска култура, Уликс и Економски факултет, Нови Сад.

25. Кавчич, Б. (1992): Организациска култура и успех на компанијата, XI консултација на работата на организаторот, Организација, персонал - развојни перспективи, Марибор, с. 78.

26. Krause, RT (2005): Водечки со безбедност. Вајли, Хобокен.

27. Ли, ТР (1996): Перцепции, ставови и однесување. Виталните елементи на безбедносната култура, Здравје и безбедност, октомври, стр. 1-15.

28. Ли, Т., Харисон, К. (2000): Проценка на безбедносната култура во нуклеарните централи, наука за безбедност, 34, стр. 61-97.

29. Луптон, Д. (1999): Ризик, Роутлеџ, Лондон.

30. Лутанс, Ф., Томпсон, К. (1990): Организациска култура: перспектива на однесувањето, Џоси-Бас, Сан Франциско.

31. Милутиновиќ, Ј. (1978): Организација за заштита при работа, Завод за документација за заштита при работа, Белград.

32. Морган, Г. (1997): Слики на организацијата, SAGE, Thousand Oaks.

33. Pidegon, N. (1997): The Limitis of Safety? Култура, политика, учење и катастрофи предизвикани од човекот, весник за непредвидени ситуации и управување со кризи, 5, стр. 1-14.

34. Preacher, KJ, Hayes, AF (2008): Асимптотични и стратегии за повторно земање примероци за проценка и споредување на индиректните ефекти во моделите на повеќе медијатори, Методи за истражување на однесувањето, 40 (3), стр. 879-891.

35. Reichers, AE, Schneider, B. (1990): Climate and Culture: An evolution of constructs, Jossey-Bass, San Francisco.

36. Ристиќ, Г. (2010): Безбедност при работа VS. безбедност и здравје при работа, Зборник на трудови, Факултет за заштита при работа, Ниш, стр. 223-228.

37. Робинс, СП (1996): Суштински елементи на организациското однесување, Мате, Загреб, стр. 256.

38. Robbins, SP, Judge, TA (2001): Организациско однесување, 9-то издание, Englewood Cliffs Setc. C-Prentice-Hall, меѓународни изданија.

39. Schein, EH (1985): Организациска култура и лидерство, Jossey-Bass, Сан Франциско.

40. Шајн, ЕХ (1992): Организациска култура и лидерство, второ издание, Џоси-Бас, Сан Франциско.

41. Schneider, SC, Barsoux, J. (1997): Управување низ културите, Financial Times, Prentice Hall, Њујорк.

42. Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly 28 (3) pp. 339-358.

43. Стојановиќ, С. (2002): Психолошкиот проблем на несреќите и несреќите - борба против несреќи и несреќи, Труд Преглед, специјален број 2002 година, Белград, стр. 62-70.

44. Ступар, М. (1963): Социјална политика, Белград, с. 35.

45. Тодоровиќ, М., Живковиќ, С. (2010): Организацискаta култура како еден од главните фактори за успешно управување со заштитата, 50 години организирана заштита при работа во Србија, Национална конференција со меѓународно учество, Зборник на трудови, стр. . 306-313.

46. Тарнер, Б. (1978): катастрофи предизвикани од човекот, Wykenham Science Press, Лондон.

47. Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Организациска култура, Питман, Лондон, стр. 333.

48. Зохар, Д. (1980): Безбедносна клима во индустриските организации: теоретски и применети импликации, Журнал за применета психологија, 65, (1), стр. 96-102.

49. Живковиќ, С. (2007): Безбедноста на прво место: улогата на иницијативите, Безбедност при работа на годината XLVII бр. 498/2007, Белград, стр. 15-20.

50. Живковиќ, С. (2008): Мотивација за заштита при работа, Факултет за заштита при работа, Ниш.

51. Жугај, М., Цингула, М. (1992): Основи на организацијата, ФОИНГ, Вараждин, с. 207.