МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

Факултет за економија и организација на претприемништво

Маркетинг менаџмент

Бојан Алексов

Анализа на структурата и дефиниција на моделот на организациската структура и промени во Подружниците на АД " Пошта на Северна Македонија "

Analysis of the structure and definition of the model of the organizational structure and changes in the Subsidiaries of AD " Post of North Macedonia "

Анализ структур‹ı и определение модели организационно‘ структур‹ı и изменени‘ в дочерних компаниях АД " Почта в Северно‘ Македонии"

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Свети Николе, 2022 година

СОДРЖИНА

ВОВЕД ……1

ГЛАВА I. ОРГАНИЗАЦИЈА И ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА

1.1. Поим за организација и организациска структура 6

1.2. Историски развој на организациската теорија ……7

1.3. Карактеристики на организациската структура ……..8

1.4. Формална и неформална организација ……11

1.5. Структурни врски во организацијата ……....14

1.6. Изработка на организациска структура ……....14

1.6.1. Постапка за изработка на организациска структура …..15

1.7. Модели на организациска структура ……17

1.8. Модел на организациската структура во АД " Пошта на Северна Македонија " ……..27

1.9. Модел на организациската структура во останатите даватели на поштенски услуги ……....35

1.10. Компарација на моделите на организациска структура во подружниците на АД " Пошта на Северна Македонија " со деловните единици на останатите даватели на поштенски услуги ……36

ГЛАВА II: МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2.1. Предмет на истражувањето ……..39

2.2. Цел на истражувањето ……39

2.3. Истражувачки хипотези ……40

2.4. Истражувачки варијабли ……41

2.4.1. Модел на организациска структура ……41

2.4.2. Профитабилност на подружницата ……42

2.4.3. Трошок на подружницата ……42

2.4.4. Останати резултати ……42

2.5. Релевантни варијабли ……....42

2.5.1. Поштенски оператори ……42
2.5.2. Големина на организацијата ……...42
2.5.3. Години на постоење на организацијата ……..43
2.5.4. Работен стаж на менаџерите ……43
2.5.5. Работен стаж на вработени ……...43
2.6. Примерок ……43
2.7. Мерни инструменти ……..43
2.8. Постапка ……44
2.9. Статистичка обработка на податоци ……..44
ГЛАВА III: РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО
3.1. Резултати од емпириското истражување ……45
3.1.1. Резултати од истражувањето кои се однесуваат на влијанието на моделот на организациската структура врз ефикасноста на работењето ……47
3.1.2. Резултати од истражувањето кое се однесува на задоволството и лојалноста на корисниците на услуги …….62
3.2. Заклучни согледувања од резултатите од истражувањето ….69
3.3. Дискусија и предлог за превземање на првични мерки за дефинирање на моделот на организациската структура и промените во АД " Пошта на Северна Македонија" ……...….72
ЗАКЛУЧОК ……..77
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА ……..83

ВОВЕД

Брзиот процес на глобализација, огромната конкуренција на пазарот,стремежот на општеството кон постојан развој на производите и услугите заради задоволување на потребите на потрошувачите го поттикнуваат менаџментот на постојана оптимизација на организацискиот систем во својата организација. Преку ефективно комбинирање на материјалните, финансиските, човечките и информационите ресурси, менаџментот работи на креирањето на методите на управување и дизајнирање на организацискаta структура. " Управувањето со промените и организацискиот развој не би биле важни ако производите и пазарите биле стабилни, а организациските промени биле ретки. Сепак, тоа не е случај. Промената е сè поприсутен придружен елемент на организацискиот живот, иако многумина истакнуваат дека обемот на промените значително се зголеми во последните децении. " (Burnes B.2000). " Промената е присутна во деловниот свет со векови и сигурно ќе биде така, но самата идеја за промена се менува" (Abrahamson, E. 2000).

Организацискаta структура е систем на односи меѓу решенијата на управување и функционалните области на организацијата кои се формално или неформално формирани во самата организација. Секоја организација има своја организациска структура која треба да ги одреди сите односи во рамките на организацијата,системот на координација и менаџирање на активностите, системот на одлучување итн. што пак од друга страна треба да придонесе за ефикасен раст и развој на организацијата.

Организациите веќе ја поминаа фазата кога со мал број вработени, застарени средства за работа и утврдени потрошувачи остваруваа доволен профит. Современите трендови на развој веќе го истиснаа постоењето на таквите организации поставувајќи нови и модерни организации кои што се целосно флексибилни да се прилагодат на потребите на пазарот. Приближувањето на светскиот пазар до секој корисник, придонесе новите организации многу побрзо да се прилагодат на новите побарувања, постојано менувајќи ја својата структурна и хиерархиска поставеност.

Организацискаta структура ја креира највисокото раководство на организацијата и е креирана така да сите взаемни односи меѓу решенијата на управување и функционалните области придонесат за остварување на поставените цели. Проблемот со функцијата на ефикасност се среќава при дизајнирање на организацискаta структура, и многу често тоа започнува од работните места и задачите

извршени во одделни делови на компанијата, не водејќи доволно сметка за иднината на компанијата како целина (или на компанијата како систем). Во таков пристап е можна хипертрофија на одредени делови, што значи организациска недоследност, а со тоа и постигнување на неоптимални цели (Zver B. 1989). Кога ќе се погледне дека за ефикасноста на организацијата и можноста за постигнување резултати и деловни цели, големо влијание имаат тековно вработените ресурси во организацијата, се доаѓа до заклучок дека ефикасноста на организациската структура може да се постигне со насочување на оваа значајна категорија во организацијата и нејзината организациска структура кон целите на зајакнување, проширување и стабилизирање на бизнисот. Ова може да се постигне со управување со категориите на целиот деловен систем, односно целите на организацијата како систем, потоа управување со елементите на системот и околината, управување со интеракцијата на елементите на деловната организација, потоа односите на системот со животната средина и управување со системот (Zver B. 1989).

Во Република Северна Македонија, последиците од ова најмногу го чувствуваат организациите кои поради одредена заштита од државата функционирале со "безбеден пазар", но по напуштањето на таа заштита истите веднаш преминуваат во непрофитабилни организации. Сега овие организации се ставени пред голем предизвик околу нивниот опстанок, односно дали ќе преживее или не, најмногу ќе зависи од тоа дали менаџерскиот тим ќе се фокусира на промени од иновативен карактер, утврдување на нови цели, начинот на дејствување кон остварување на цели, односно утврдување на нова стратегија на работење, целосна реорганизација и премин од една во друга организациска структура со воведување на радикални интервенции.

АД " Пошта на Северна Македонија " е таква организација, која беше единствен поштенски оператор во Р.С.Македонија, но со развојот на поштенската индустрија и либерализацијата на пазарот го изгуби овој примат и сега се наоѓа пред голем предизвик, како да одговори на новите предизвици и барања од страна на потрошувачите, дали е ефикасен досегашниот модел или е потребен нов модел на организациска структура.

Според последните статистички извештаи на Агенцијата за пошти[1] , во Република Северна Македонија моментално функционираат уште 44 даватели на

[1] Агенцијата за пошти е независно регулаторно тело во областа на поштенското работење, правно лице чиј основач е Собранието на Република Северна Македонија

поштенски услуги на слободниот пазар. Од вкупниот број на испитаници, дури 63% користеле услуги од друг давател на поштенски услуги покрај услугите на АД " Пошта на Северна Македонија ". Најголем дел од овие испитаници користеле услуги од:

- " Карго експрес " ДООЕЛ увоз извоз Битола - 76%,
- " Брза пратка " ДООЕЛ Скопје - 36%,
- " ДХЛ Експрес Македонија " ДООЕЛ Скопје - 28%,
- " ТПЛ Тотал Логистик " ДООЕЛ Скопје - 21%,
- " ДелЦо " ДООЕЛ Скопје - 20%

Основна причина за користење на услугите од други даватели на поштенски услуги е нивната брзина на достава и прием на пратките.[2]

Овие податоци покажуваат дека во АД "Пошта на Северна Македонија " се потребни коренити промени, односно треба да претставуваат аларм за брзи промени во нејзината организација на работа во секој поглед.

Ако се анализира организациската структура на оваа компанија може да се заклучи дека нема точно определена организациска структура, односно има дифузна организациска структура која содржи елементи на функционалниот и дивизискиот модел на организациска структура, но и деловите од овие модели не се воопшто добро концепирани, ниту одредени.

Се поставува прашањето: Дали постои причина? Одговорот е: Да, и главната причина е што оваа компанија е тесно поврзана со власта во државата, односно како акционерско друштво во државна сопственост, во најголема мерка ги применува " барањата " и " одлуките " на власта. Ако една од главните цели на секоја политичка програма е вработување, тогаш во ова акционерско друштво оваа цел се остварува. Во последните дваесеттина години во оваа компанија се вработуваат кадри кои одговараат само политички, додека стручно и одговорно кон компанијата - не. Основната задача на менаџерскиот тим е остварувањето на политиките на политичката опција од каде се дојдени, а никако нивната "стручност" да биде насочена кон целта на оваа компанија, пратење на современите текови на економскиот и техничко-технолошкиот развој, пратење на меѓународните стандарди кои се воведуваат во областа на поштенскиот сообраќај, како и одредени меѓународни правила и уредби кои треба да се почитуваат.

Во однос на организациската поставеност на организацијата, единствено се обраќа внимание на креирање на нови и пополнување на старите работни места, со

[2] http://ap.mk./mk/izvestai-pazar

формирање на крајно нефункционални делови во структурата, кои се непрофитабилни, нестручни и едноставно непотребни за нивно формирање односно пополнување. Со тоа само се зголемува трошковната страна на компанијата додека приходната останува иста, која во оваа компанија постојано е насочена во надолна линија. Таквиот начин на функционирање доведува до огромно незадоволство, најпрво кај вработените во најниското ниво на хиерархија кои го искажуваат со неисполнување на своите работни обврски кои пак од друга страна ќе придонесат да се јави огромно незадоволство кај консументите на поштенските услуги и барање на поштенски услуги од други даватели на поштенски услуги, незадоволство кон средното ниво кое не допринесува во најбитната алка во процесот - специјализација и квалификација на вработените, давање свои предлози за воведување на нови услуги, осовременување на информатичкиот систем, делување самостојно како територијални единици, непочитување на наредбите од повисоката хиерархија, а во исто време давајќи си неовластено поголеми овластувања од дозволените итн.

Поради гломазноста на постоечката организациска структура во ова акционерско друштво, овој труд ќе се потруди да ја покаже ефикасноста на досегашниот модел на организациска структура во нејзината најмала територијална единица - Подружница и дали се потребни промени.

Од погоре нотираното се поставува целта на ова истражување, односно, **целта на истражувањето** е да се проучи и да се дојде до сознание дали во подружниците на АД "Пошта на Северна Македонија " моменталниот модел на организациска структура е потребно да се менува, кои се елементите на организациската структура кои влијаат врз ефикасноста на работењето на организацијата, да се дојде до сознание дали е потребно менување на организациската структура која ќе придонесе до намалување на трошоци, односно зголемување на профитабилноста на организацијата, а сè со цел остварување на крајната цел на менаџментот - остварувањето профит и да се дојде до сознание како моделот на организациската структура влијае врз задоволството и лојалноста на корисниците на поштенските услуги, а со тоа и на финансиските резултати на организацијата. Крајната цел на ова истражување е добиените сознанија и резултати да допрат, да им послужат и да го поттикнат на менаџерскиот тим да превземе соодветни активности за промена на моделот на организациската структура не само во подружниците, туку и во останатите организациски единици во состав на акционерското друштво, со што би се зголемила лојалноста на корисниците на поштенските услуги, а со тоа и би се подобрила финансиската состојба на друштвото.

А согласно поставената цел следуваат и задачите кои треба да се постават пред овој труд, односно **задачи на истражувањето** ќе бидат:

- Да се даде теориско значење на моделот на организациската структура и негова примена во организацијата
- Да се покажат специфичностите на различните модели на организациска структура и нивното комбинирање
- Да се проучат моделите на организациската структура кои влијаат врз ефикасноста на организацијата
- Да се проучат моделите на организациската структура кои влијаат врз ефикасноста на работењето на подружницата во АД "Пошта на Северна Македонија "
- Да се направи компарација со моделите на организациските структури во другите даватели на поштенски услуги
- Да се прикаже влијанието на моделот на организациската структура во подобрувањето на профитабилноста на организацијата, односно во намалувањето на трошоците
- Да се прикаже поврзаноста и влијанието на моделот организациската структура врз задоволството и лојалноста на корисниците на поштенските услуги

Врз основа на горенаведеното се поставува **генералната истражувачка хипотеза**: Постои разлика во употребата на моделот на организациска структура во организациите. Моделот на организациската структура може да влијае на финансиската состојба на организацијата. Моделот на организациската структура е тесно поврзан со лојалноста и задоволството на корисниците на услугите.

Од главната истражувачка хипотеза, а врз основа на поставената цел, предметот на истражување и поставените задачи ќе бидат изведени потхипотезите кои детално ќе бидат разработени во делот II во кој ќе биде опишан методолошкиот дел на истражувањето.

За оваа истражување ќе се користи најпримената алатка за собирање и обработка на податоци - анкета, преку изработка на анкетни прашалници. Во истражувањето ќе бидат опфатени менаџерите и вработените во подружницата, но и менаџерите и вработените во другите поштенски оператори, а добиените резултати ќе бидат обработени со статистички методи: x^2 тест и коефицинетот на контингенција

ГЛАВА I. ОРГАНИЗАЦИЈА И ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА

1.1. Поим за организација и организациска структура

Под поимот организациска структура се подразбира состав или градба на една организација. Потекнува од латинскиот збор "struere" што значи "градење". Структурата ѝ дава форма на организацијата, односно го предодредува специфичниот начин на функционирање. Таа претставува својство на организацијата, сложена форма на воспоставени и променливи односи и меѓузависности во организацијата и се сфаќа како нешто што произлегува од начинот на извршување на задачата, односно начинот на решавање на проблемот. Од друга страна самиот поим на организација претставува целина, составена од делови распоредени на таков начин со што се олеснува постигнувањето на целите на самата организација. Многумина, концептот на организација генерално го гледаат како процес на воспоставување на насочени активности. Од претходното кажано може да се заклучи дека организацијата како целина се состои од функционално поврзани задачи, стопански активности обединети во деловен систем (компанија) кои функционираат самостојно, но се во корелација со општествените и економските промени, поединци, група на поединци, кои се во меѓусебни односи за остварување на взаемни интереси, а пак структурата е уредено единство на елементите на организацијата.

Согласно начинот на функционирање се врши поделба на организациите на: јавен сектор, приватен сектор и граѓански организации (Radosavljevič Ž, 2005). Како основни елементи кои се дефинираат од начинот на функционирање на организациската структура се издвојуваат: работните места, работните задачи, општествени групи, функционални или економски единици, делови од компанија, членови на други бизнис мрежи итн. Функционирањето на организациската структура го оправдува постоењето на организацијата како битен фактор за остварување на целите на бизнисот, предноста во однос на брзината за остварувањето на поставените задачи во однос на брзината остварена од поединци, со што се добива поголема економичност во работењето, формализација на авторитетот со точно утврдена хиерархија, координираност, одговорност и сл.

1.2. Историски развој на организациската теорија

Начинот на кој ќе се пристапи кон организациската структура условен е од периодот од развојот на економијата и секако од развојот на организациската теорија. Во секој историски период од развојот на организациската теорија, научниците своето внимание го свртуваат кон специфичните проблеми за успешно функционирање на организацијата и следствено на тоа, се развива нова теорија за структурата во организацијата.

Како позначајни теории се издвојуваат најраната класична организациска теорија на почетокот на дваесеттиот век, во средината на дваесеттиот век се појавува неокласичната организациска теорија, а кон крајот на дваесеттиот век се појавува модерната економска теорија на организацијата:

- *Класична организациска теорија*

За класичните теоретичари, организациската структура е најважен, дури и ексклузивен предмет на интерес. Таа претставува најелементарна алатка со која се постигнува стабилност, транспарентност во една организација, како и алатка за искористување на сите организациски ресурси. Во овој период главен акцент се става на оптималната контрола со расположливите ресурси во хоризонталната и вертикалната организациска хиерархија. Согласно со тогашната теорија дека претпријатието може да биде опишано, пропишано и контролирано, овој пристап бил искористен во сите механички, технички и други економски системи. Дури и денес најголем број економисти го прифаќаат овој " класичен " поим за организациска структура.

- *Неокласична организациска теорија*

Неокласичната или т.н. теорија на меѓучовечки односи, се базира на социолошките и психолошките пристапи во обликувањето на организациската теорија. Главниот фокус се дава на меѓучовечките односи, но имајќи во предвид дека опсегот на овие односи е голем, може да доведе до нестабилни формални и неформални хиерархиски односи. Неокласичарите го препознаваат фактот дека општествената

структура, тековите на информации, стекнувањето и употребата на личното знаење преку процесите на создавање, стекнување и примена на знаењето во работната средина, ќе придонесат до појава на незадоволство, конфликт, забавување на комуникациските процеси поради сè поголемата употреба на моќ и контрола од високата хиерархиска структура, што ќе придонесе до намалување на деловната ефикасност на компаниите и нејзино прилагодување на околината.

- *Модерна економска организациска теорија*

Главна цел на модерната економска организациска теорија се стратешките економски односи помеѓу организациските единици. Овде пред сè се мисли на одржувањето на стабилноста и флексибилноста на организациската структура т.е. на одржувањето на контролата и прилагодувањето на организациската структура кон околината. Од друга страна пак, сè поголемо внимание се обраќа на информацискиот развој и нејзиното влијание врз организацискиот раст, како и контрола на ризиците од таквото влијание. Во модерната економска организациска теорија, структурата се смета за состав на активностите и ресурсите на една организација.

1.3. Карактеристики на организациската структура

Карактеристиките на организациската структура се многубројни. Тие пред сè зависат од аспектите на проучување на авторите. Но сепак се издвојуваат неколку значајни карактеристики врз основа на кои се анализира организациската структура:

- ✓ *Големина и сложеност на организациската структура*

Големината и сложеноста на организациската структура се согледува преку хоризонталната, вертикалната и просторната димензија на организациската структура. Хоризонталната димензија на организациската структура се однесува на длабочината на поделбата на задачите на оперативното ниво, додека вертикалната димензија на организациската структура се однесува на длабочината на организациската хиерархија, додека пак просторната димензија се однесува на човечките и организациските аспекти кон географската дисперзија.

- ✓ *Координација на активностите*

Усогласеноста на димензиите на организациската структура се постигнува со механизми на координација на работата на извршителите, на одговорноста за донесување одлуки преку точно поставен систем на контрола, кој може да биде со мал распон (слаба обука, нема доволно авторитет, голема сложеност на задачите, слаба мотивација) и голем распон (детална обука, растење на авторитет, стандарди во извршување на задачите, демократски стил на работење). Координацијата може да биде:

- *хоризонтална* која се спроведува без посредство на повисоките нивоа на хиерархија во организацијата,
- *вертикална* која се спроведува директно т.е. лично преку административното ниво на хиерархија, при што се создава еден скаларен систем кој ја одредува длабочината на хиерархијата според бројот на позиции кои постојат.

- ✓ *Централизација*

Централизацијата во организациската структура е поврзана со многу соодноси. Во принцип најважен е односот што постои помеѓу хоризонталната и вертикалната координација и нивниот интензитет. Централизацијата е поврзана со степенот на концентрација при одлучувањето во дадена единица со највисокото ниво на хиерархијата (менаџерскиот тим).

- ✓ *Децентрализација*

Карактеристично за децентрализацијата покрај несигурниот однос помеѓу хоризонталната и верикалната координација, е тоа што се одликува со префрлување на одлучувањето, но и одговорностите на пониските органи, при што обработката на податоци е поголема, трошоците за координација се поголеми и се губи контролата од повисоките органи.

- ✓ *Формализација*

Стабилна организација значи поформализирана организација. Формализацијата зависи од степенот на централизација, односно колку е поуспешна централизацијата, толку е формализацијата постабилна. Тоа ќе значи дека работите во организацијата ќе бидат стандардизирани, се создава соодветно однесување на вработените, се почитуваат сите донесени акти, плански документи и др.

- ✓ *Хиерархија*

Хиерархијата како термин, многу често се поистоветува со терминот организација. Проучувањето на хиерархиите веќе подолго време се интересни за многу економски теоретичари и практичари. Таа престатвува механизам на координација, на односи врз основа на кои задачите се групирани од понизок до повисок ред, па сè до највисок ред, каде постои главната глобална, организациска задача. Хиерархиите се најмногу изразени во организациите во кои има најточна, најпрецизна поделба на работните задачи,стабилни и стандардни работни резултати.

- ✓ *Специјализација*

Специјализацијата се поврзува со брзината и квалитетот на работењето. Тоа се одразува врз искористувањето на поединецот, но и врз искористувањето на опремата. Во поглобални рамки може да се каже дека специјализираните ресурси, технички и општи средства за работа значат и специјализирани организациски единици, понатаму и специјализирани членови на голема деловна мрежа.

- ✓ *Стандардизација*

Стандардизацијата значи воспоставување на оптимални услови за работа, оптимални односи помеѓу вработените, поставување унифицирани норми на работење кои влијаат врз квалитетот на работењето на самата организација. Врз основа на донесената стандардизација се пристапува кон донесувањето на сите стратешки планови за развој на организација и нејзината деловна способност.

1.4. Формална и неформална организација

Кога се зборува за организациска структура најчесто се мисли на формалната организација. *Формалната организациска шема* значи точно утврдени задачи, точно утврдени овластувања и одговорности, точно утврдени и стабилни позиции на хиерархијата на организацијата.

Појавата на формалната организациска структура го привлекла најголемото внимание на економските теоретичари кои тесно ја поврзувале со процесот на организациско формирање, кога настанува процес на свесност, анализа и синтеза на сите односи во организацијата во зависност од моделот прифатен за функционирање на организацијата. Со тоа се постигнува и основната цел на формалната организациска структура, односно прецизна поделба и координација на задачите, со цел да се остварат поставените цели на организацијата. На таков начин се избегнува процесот на повторување или преклопување на задачите, а се овозможува поголема контрола при планирањето.

За разлика од формалната организациска структура која се воспоставува врз основа на акти и одредени планови, *неформалната организациска структура* се формира спонтано и постепено преку одредена иницијатива. Појавата на неформалната организациска структура е поврзана со развојот на повоената американска економија, која се карактеризира со раст на индустриско производство и процес на постојано вработување. Поради големата централизираност и формализираност на организацијата, почнуваат да се јавуваат проблеми со мотивацијата на работниците во пониските нивоа на организацијата,со што започнуваат и проблеми во координацијата на средните и високите нивоа. Активностите на вработените веќе не соодветствуваат со планираните формални активности на организацијата. Поради различната јачина на овие активности се појавува потреба од пошироко разбирање на овие активности и нивно " спонтано " прифаќање и прилагодување во формалната структура. Неформаланата организациска структура всушност ги претставува сите овие спонтано формирани активности кои се прелеваат во законитости во функционирањето на организацијата. Овие неформални структури постојат во сите организации и се појавуваат заради многудимензионалноста на човековата природа, потребата од припадност на луѓето, но и како последица на проблемите кои се јавуваат во организацијата.

Колку се околностите подинамични, понеизвесни за функционирањето на организацијата, колку се намалува можноста за прецизна контрола на активноста на вработените, толку е поголема можноста за појава на влијание на неформалните структури во организацијата. Улогите, врските и влијанијата на вработените во една организација не можат да се разделат на чисто формални или на чисто неформални. Но карактеристиките што ги носат вработените како личности, нивните социјални и лични врски, не значи дека секогаш се значајни за неформалните структури или за формалните структури. Доколку бидат плански структуирани и насочени, тие можат да придонесат за појава на трансформација на неформална во формална структура и обратно.

Ова придонесува и за подобро разбирање при воведувањето на поимите за *механичка т.е. бирократската организациска структура* и *органска организациска структура* кои за прв пат се спомнуваат во литературата во шеесеттите години. Со оглед на тоа што формалната организациска структура се базира на точно одредени механизми на координација таа се нарекува механичка, односно бирократска структура, додека структурите кои се потпираат на неформалните механизми на координација се нарекуваат органски структури. Разликите на овие типови структури се дадени во табела 1.

структура	механичка	органска
карактеристики	· тесно дефинирана работа · правила · процедури · хиерархиски односи · официјалност · објективен систем на наградување · објективни селективно точно одредени критериуми · неперсоналност · поставени цели · поделени задачи · пратење на развој · доделување награди · постојан авторитет	· широко дефинирана работа · малку правила · малку процедури · дифузија во односи · неформалност · субјективен систем на наградување · субјективни критериуми · интимност · нејасни цели · неподелени задачи · невалидно пратење на развој · мотивирање според потреби · променлив авторитет

Табела 1. Приказ на карактеристики на механичка и органска структура

1.5. Структурни врски во организацијата

Секоја организација има свои поставени цели и задачи. Следствено на тоа и организациската структура во секоја организација е различна со цел да се изврши определена специјализација при поделба на работите, а раздвоените единки ги стави во функција и интерес на севкупните организациски цели. За остварување на организациските цели, структурните врски произлегуваат од вертикалните и хоризонталните формални и неформални врски во организацијата, службените и функционални врски, како и информатичките и техничките врски.

Формалните и неформалните врски се односи кои произлегуваат од соработката или партиципацијата од страна на формалната власт, базирани врз строго определни правила и прописи. Сепак постојат и неформални врски на групи во самата организација кои се создаваат врз основа на индивидуалниот интерес на поединци.

Службените и функционалните врски се врски кои постојат во самата организација. Службените врски се врските помеѓу подредениот и раководителот и секогаш се едностран, односно наредбата е кај раководителот, а извршувањето е кај подредениот, додека функционалните врски се врски помеѓу организациските единици и тие се полабави врски.

Информатичките и техничките врски ги опфаќаат врските кои се однесуваат на приемот, обработката, складираноста и достапноста на информациите по нивоа. Современата технологија ги тргна строгите правила за достапност на информациите и сега со менување на техничките погодности и можноста за достапност на информациите, се зголемува контролата врз процесите во организацијата.

1.6. Изработка на организациска структура

Изработката на организациската структура претставува процес на систематско градење на организациска хиерархија како механизам на координација. Бидејќи се работи за процес на планирање, овој процес е подолготраен и се изработува доста внимателно и организирано. Меѓутоа, постарите теоретичари забележуваат дека организациската структура во многу организации или не се изработува или не се базира на анализа на бизнисот, дизајнот на организацијата и човечките ресурси. Познатиот теоретичар Џоан Вудворд во своето истражување, забележува дека од

примерок од сто компании дури половина од нив воопшто немаат организациски шеми (Woodward,1965).

1.6.1. Постапка за изработка на организациска структура

Во науката познати се различни пристапи кон процесите и постапките за изработка, односно обликување на организациската структура во една организација. Но, мора да се напомене, дека овие пристапи најчесто се користат за дизајнирање на структура во формалната организација. Според Сикавица и Новак[3] процесот на обликување на организациската структура треба да се темели врз формирањето на формалната организациска хиерархија. Според ова теорија потребно е да се спроведе целосна поделба на трудот, оптимална контрола и длабочина на организациската хиерархија.

Социо-техничкиот пристап во предвид ги зема и неформалните аспекти на организацијата, а најновиот економски пристап зборува за стратегии за раст на деловниот систем, хоризонталните и вертикалните хиерархии и врските помеѓу нив.

Сепак како најзастапен пристап прифатен од најголем број теоретичари, е пристапот кој се базира на следните чекори (фази):

1. Расчленување на вкупната задача на компанијата

Ова е фаза во која се анализираат и утврдуваат критериумите за специјализација на дејностите, при што се започнува од утврдување на местото каде што се врши дејноста, лицето кое ја врши дејноста, предметот над кој се врши дејноста и начинот на кој се врши дејноста. Расчленувањето на вкупната задача ќе значи расчленување на сложените и долгорочните задачи на оперативните работни места, со што се одредува и поделбата на работните места, техничките, информатичките процеси во организацијата, како и надзорот и координацијата на сите предвидени процеси за извршување на задачите.

---

[3] Sikavica, P. i Novak, M. (1999). Poslovna organizacija, III. izdanje, Informator, Zagreb, str. 331-342

2. Формирање на организациски единици

Формирањето на организациски единици, односно департманизација е процес кој се врши со цел да се поедностави координацијата, односно да се поврзат задачите и процесите по сличност, по важност за одлучување и слично. Со тоа се постигнува и максимална контрола и увид во работата на секое ниво од хиерархијата.

3. Воспоставување механизми за координација

Воспоставувањето на механизми за координација всушност значи воспоставување на систем на врски помеѓу дефинираните организациски единици. Најлесно се одредуваат механизмите во формалната организациска хиерархија каде што точно постои формален пристап за комуникација преку точно одредени форми, методи и процедури.

4. Анализа на работните места

Додека некои автори сметаат дека доверувањето на работните места и задачите треба да биде на поединци во фазата на процесот на систематско формирање на организацијата, други автори сметаат дека анализата на работните места треба да се спроведе и прилагоди на новоформираната организација , како и на одреден кадар од вработените.

На крај, се доаѓа до заклучок дека анализата на работните места зависи од сите претходно спомнати чекори (фази), односно по поставените механизми за специјализација, департманизација и координација во организацијата, следи и процесот на анализа на работните места т.е. преку анализа на специјализација, стандардизација и координација на работата, степенот на обука, може да се одреди и доверувањето на работните места и градењето на меѓусебните односи помеѓу нив.

1.7. Модели на организациска структура

Моделите на организациската структура претставуваат поедноставена слика на улогата на врските и односите внатре во организацијата. Без оглед на нивната форма, поставените први или т.н. основни модели, служат како основа за анализа и сфаќање на постојната структура. Нивната улога е да се донесат заклучоци врз основа на кои ќе се премине кон создавање на понапредна форма на модел. Врз основа на подобрениот модел ќе може да се пристапи кон изработка на практичен, односно реален систем.

Во пракса при премин кон подобрениот модел обично се користат " типизирани модели " на организациска структура. Се работи за веќе јасно разработени модели кои во практиката се широко користени и во теоријата се влезени врз основа на опсежни и долготрајни истражувања на структурата во разновидни организации.

Но има и исклучоци, односно моделирањето на организациските структури во одредени организации се врши врз основа само на некои параметри под услов со нив да бидат одредени следните потреби:

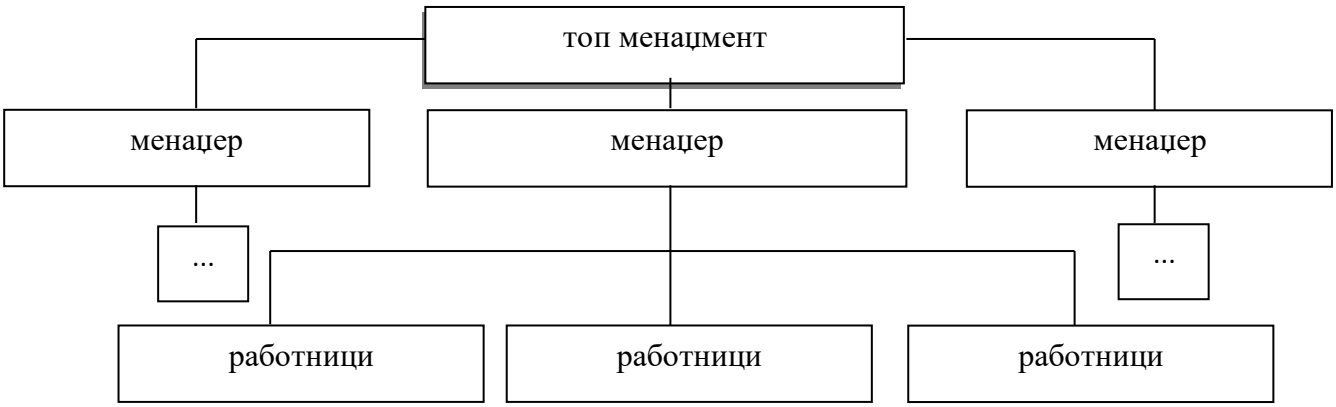
- цели на деловниот систем - програми за работа и развој
- конзистентен и целосен распоред на работите
- збир на носителите на извршување на секоја од работите
- распоред на авторитетот и одговорноста во извршувањето на задачите
- начин на поврзување и координација на работите и извршителите

Врз основа на овие потреби се концепирани следните модели на организациска структура:

- ***општ модел*** во кои се дава преглед на сите карактеристики, односно решенија по сите релевантни параметри, кои се поставени како неопходни во извршувањето на поставените цели во организацијата;
- ***партикуларен модел*** кој дава преглед на некои или само на еден од параметрите на организациската структура;
- ***фокусиран модел*** може да се нарече секој издвоен, детално разработен сегмент од целината на организацијата. Овој модел најчесто се користи при реализација на некој проект во организацијата при што се точно познати сите права, надлежности, одговорности и слично.

Но сепак во пракса проектните организации познаваат почитување на повеќе принципи за обликување на организациската структура врз основа на кои се креираат модели од кои како базични модели се набројуваат:

- **Линиски модел** - најстар модел кој најпрво се користел во војската, а подоцна познатиот татко на модерната теорија на менаџментот Хенри Фајол (1841-1925), го модернизирал за употреба во економијата. Кај линискиот модел упатствата и наредбите патуваат од врвот кон доле, преку нивоата на хиерархија, наредбите и одлуките ги донесува само надредениот , а извршување од страна на подредениот (секој подреден има само еден надреден). Ова бара и голема ширина на познавања од страна само на раководното лице и затоа современите организации ретко го применуваат.



Дијаграм 1: Линиски модел

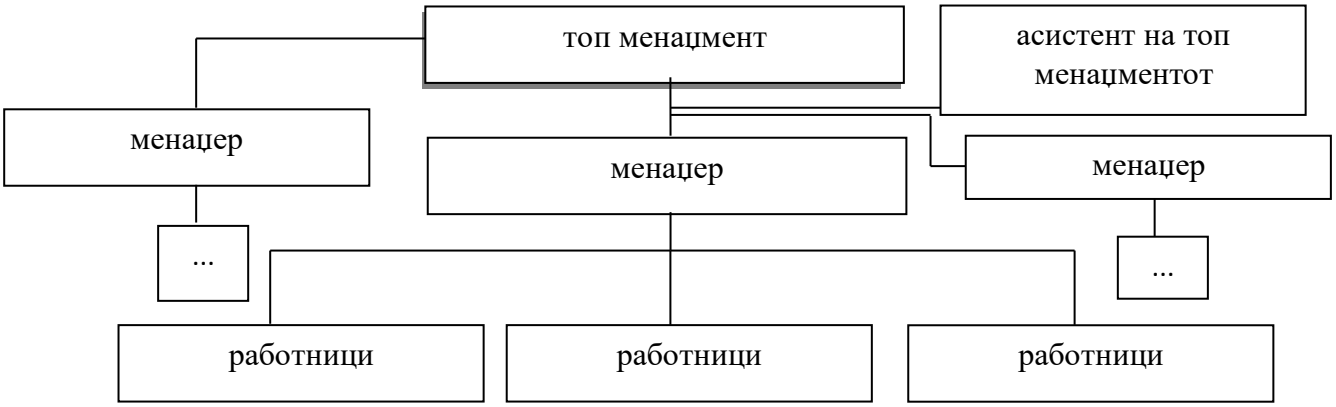
Позитивни особини на линискиот модел:

- едноставност
- јасна позиција и улога на секој кој учествува во него
- подреденост на само еден менаџер
- строга поделба на овластувања
- принцип на обединување на повеќе меѓусебно поврзани работни места и нивна класификација под еден менаџер
- целосна одговорност на менаџерите и подредените во рамките на своите овластувања

Негативни особини на линискиот модел:

- линиските менаџери мора да ги познаваат сите работи поврзани со дејноста
- линиските менаџери мора да се справат со проблемите кои се вон нивните основни активности
- слаба специјализација
- бара високо знаење на менаџерите
- се оптоварува топ менаџментот
- ограничена примена на моделот

- **Линиско-штабен модел** - модел каде линиските менаџери имаат штабни специјалисти (советници). Овој модел може да се јави во два облика и тоа како *личен штабен орган* каде еден вработен - советник ги советува важните менаџери и *одделение или група на некое стручно поле* кое е од корист на целата организација, или да се јави во облик на две посебни единици од кои едната единица - линиска ќе биде примарна и одговорна за основните поставени задачи од топ менаџментот во делот на производството, маркетингот и финансиите, додека другата единица - штабна ќе биде помошна, секундарна служба која ќе има за задача да дава специјалистички совети, односно, помош на линиските менаџери. Поради тоа што советниците може да имаат различни ставови, може да дојде до конфликт помеѓу линиските менаџери, органи или штабни органи.



Дијаграм 2: Линиско-штабен модел

Позитивни особини на линиско-штабниот модел:

- се исправаат проблемите во линиската организација

- се дава стручна помош на линиските менаџери за работи надвор од нивната основна задача
- штабовите ги препознаваат оперативните проблеми

Негативни особини на линиско-штабниот модел:

- штабовите најчесто не се "популарни" кај линиските менаџери на пониските нивоа
- линиските менаџери ги игнорираат штабовите поради лични интереси за напредок
- штабовите настојуваат да ги заштитат само своите интереси
- ограничена примена на моделот

- **Функционален модел** - модел кој најчесто се применува во мали и средни организации, но и во организации со територијално поделени објекти, каде главна карактеристика е сегментација односно *формирање на сектор*. На негово чело стои едно лице кое е одговорно за активностите на секторот,извршувањето на работните задачи од страна на подредените во секторот, а одговара пред директорот. Бројот на секторите не е ограничен и нивното формирање се води врз принципот " една функција - еден сектор " па така на пример се формираат сектори за: производство, набавка, финансии, продажба итн. Формирањето на бројот на сектори зависи од поставената цел на самата организација и нејзино остварување, како и од големината и сложеноста на активностите кои ги обавува самата организација.

  Фунционалниот модел се води по принципот на функционално поврзување и обединување на работите во организацијата. Тоа значи групирање на сите задачи од една функција или процес во една организаciска единица. Функционалниот модел сеуштге нема концепт на постојани функционални делови - сектори, па затоа и истите не можат да бидат строго дефинирани.



Дијаграм 3: Функционален модел[4]

Позитивни особини на функционалниот модел:

- стабилна поделба на работните задачи на подолг временски период
- примена на единство во управувањето
- способност за прилагодување кон технолошки промени
- зголемување на ефикасност на работење
- намалување на број на вработени
- повисоко ниво на специјализација
- пониско ниво на квалификација за специјализација
- зголемена концентрација од страна на вработени при извршување на работните задачи
- полесно раководење на вработените

Негативни особини на функционалниот модел:

- отежната координација на секторите во организацијата во целост
- работата на еден сектор може да го услови работењето на друг сектор
- тешко е дефинирањето на придонесот поединечно на секој сектор во организацијата во целост

[4] Извор: Проф.д-р Душан Николовски (2016), Организациско однесување - основи, стр.52

- развојот на секторите зависи од нивните позитивни резултати
- бавно реагирање на промените предизвикани од пазарот
- слаба прегледност на целосната структура
- тешко настануваат промени на структурата
- недоволно разграничување на надлежностите во секоја единица посебно

- **Дивизиски модел** - овој модел се применува во организации во експанзија. Овие организации ги зголемуваат своите производни цели и имаат за цел проширување на своите производствени капацитети на разни места. Тие веќе го напуштаат функционалниот модел и преминуваат кон дивизиски модел кој се креира според предметен, пазарен или територијален метод. Предметниот метод значи групирање според производната дејност, територијалниот метод се темели на поделба по региони, додека пазарниот метод е комбинација од останатите два метода и често содржи елементи од функционалниот модел и затоа не може точно да се разграничи дека станува збор за дивизиски модел, туку за зависности од територијалниот и предметниот метод.

  Базичните деловни функции не се обединети, односно не се лоцирани на едно исто место, односно си делуваат како посебни ентитети.Секоја дивизија посебно си функционира, а менаџерот на дивизијата изработува своја развојна стратегија која може да биде различна од стратегијата на другата дивизија, но за резултатите одговара пред генералниот директор на организацијата. Тие се одговорни за профитабилноста на дивизијата, но иако го познаваат опкружувањето на дивизијата тие не одговараат за активностите кои не можат да се контролораат.

  Дивизиите се разликуваат според групирање на работите: едни ги групираат работите според производните дејности, други според деловното опкружување, трети спрема локалното опкружување.



Дијаграм 4: Дивизиски модел[5]

Позитивни особини на дивизискиот модел:

- специјализација на производните вештини, знаења и активности
- одговорност во работењето и целосна контрола
- развој на способностите на менаџерот за превземање на одговорноста
- прецизирање на работните задачи, дејности и услуги
- ефективна координација

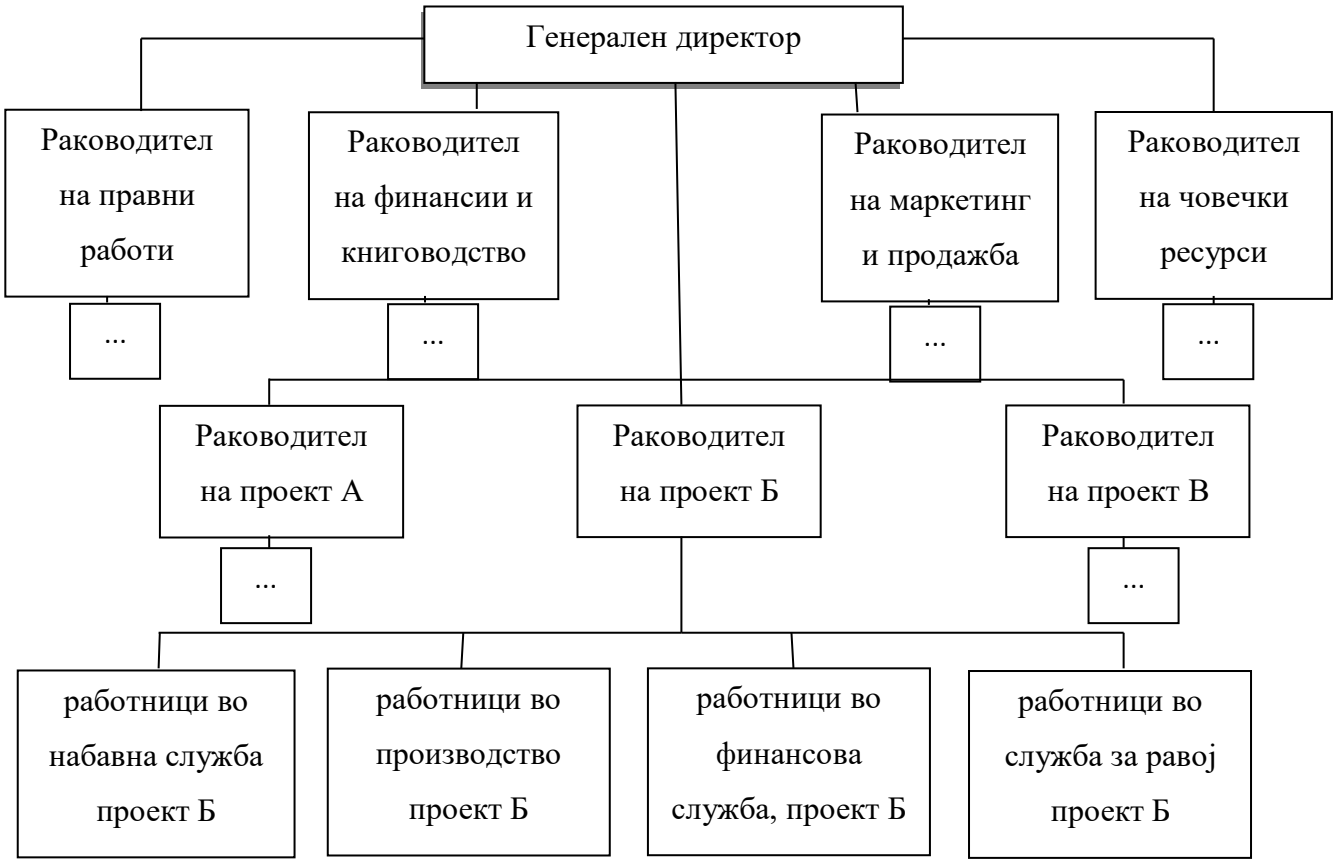
Негативни особини на дивизискиот модел:

- исклучиво се прати интересот на дивизијата
- зголемување на трошоци
- отежната координација помеѓу дивизиите
- висок притисок за добивање позитивни резултати од страна на топ менаџментот

[5] Извор: Проф.д-р Душан Николовски (2016), Организациско однесување - основи, стр.53

- **Проектен модел** - модел кој се применува во организации чиј принцип на работа е базиран врз основа на реализација на проекти. Причината за формирање на проектните тимови е во прифаќањето на одредени ангажмани од топ менаџментот, кои бараат ангажирање на повеќе стручни лица од различни профили, краток рок за реализација и друго. При тоа од особена важност е и финансискиот аспект на ангажманот, односно процентот на остварен профит во однос на трошоците. За овој модел потребно е ангажирање на посебни тимови кој имаат свој раководител.

  Една од карактеристиките на овој модел е што проектниот тим може да биде од привремен или траен карактер. Привремениот функционира сè до завршувањето на проектот, но во поново време сè повеќе се формираат проектни тимови од траен карактер за обавување на специфични работи. Целта на овие тимови е да се формираат од вработените во организацијата, но неретко заради стручност се ангажираат и лица од надвор додека трае проектот. На чело на проектниот тим стои раководител на проектот, кој менаџерскиот тим го одбира согласно неговите способности за реализација на сите веќе договорени проекти.



Дијаграм бр.5: Проектен модел

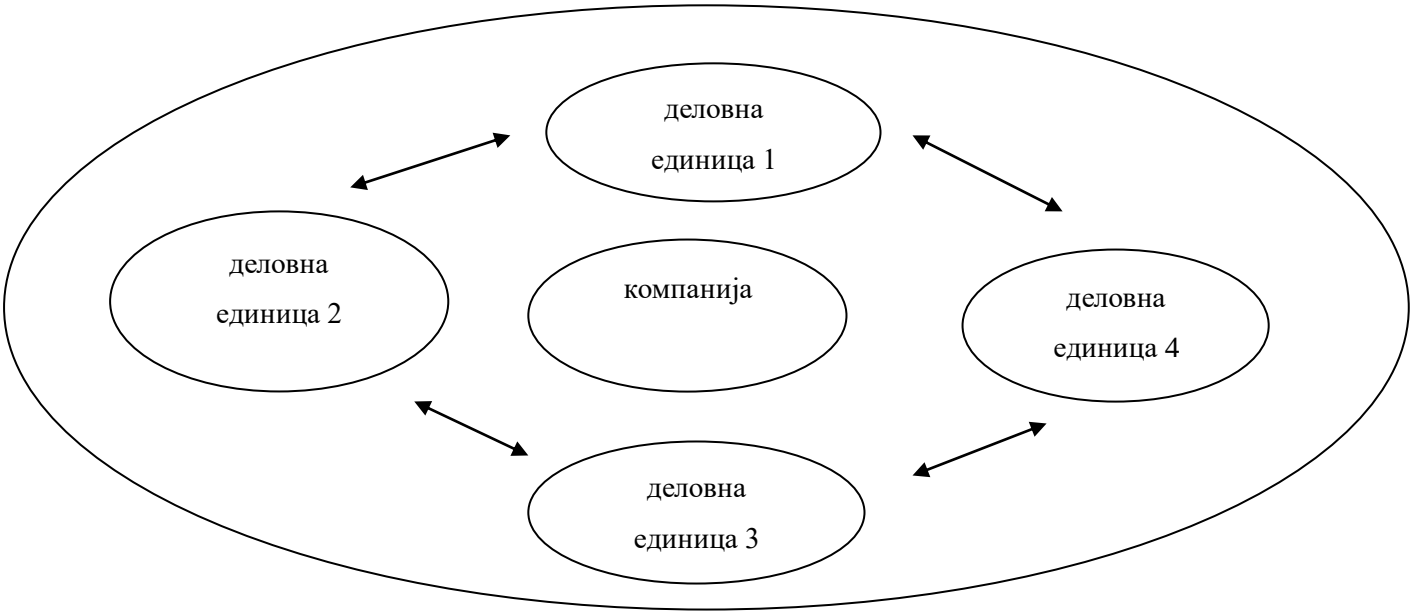
Позитивни особини на проектниот модел:

- флексибилност
- можност за иновација
- послободен однос на раководителот кон вработениот во однос на доделување на работни задачи

Негативни особини на проектниот модел

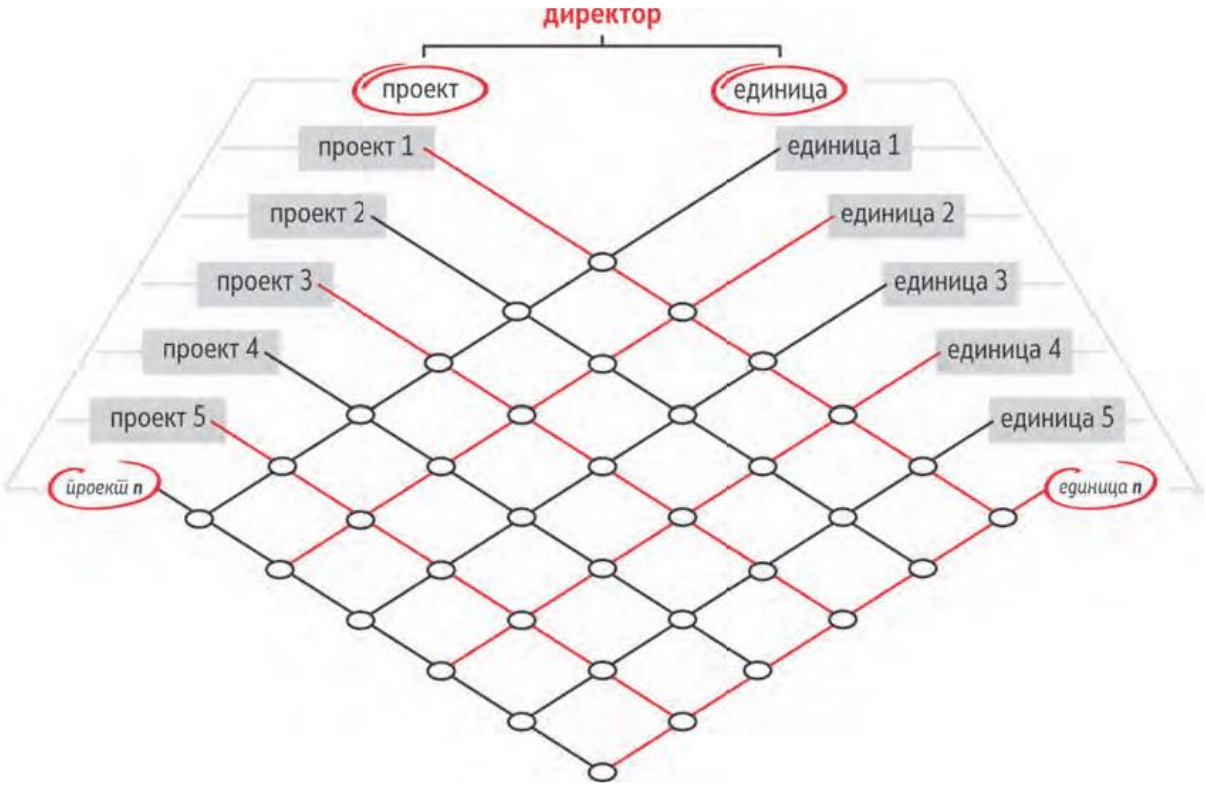
- конфликти помеѓу раководителите на проекти
- несигурност за работен ангажман на членовите во проектот
- нема напредок на вработените

- **Стратегиски деловни единици** - овој модел е од понов датум и се применува кај големите корпорации како резултат на развојот на стратегискиот менаџмент кој се базира на две нивоа и тоа првото ниво е нивото на претпријатието и неговата работа, а второто ниво е делувањето на деловите на претпријатието во стратегиски целини кои се базираат на принципот на работа производ/пазар, односно точно утврден пазар и пазарни сегменти и истите развиваат посебна деловна стратегија во рамките на корпорациската стратегија на организацијата. Штом го достигнуваат тоа ниво на развој истите се одделуваат како посебна единица со своја стратегија, свој пазар и свој менаџмент.



Дијаграм бр.6: Модел на стратегиски деловни единици

- **Матричен модел** - овој модел се појавува во шеесетите години во САД, каде е забележан драстичен развој на информатичката технологија. Овој модел претставува комбинација на поделба на елементите на специјализирани подсистеми со истовремена поделба на овластувањата и одговорностите, но не и на хиерархијата на власта. Во овој модел се бара голема стручност и одговорност бидејќи одговорноста е и спрема проектот и спрема претпоставениот. Акцент се става на технологијата, а вработените се многу креативни.



Дијаграм бр.8: Матричен модел[6]

Позитивни особини на матричниот модел:

- контрола на поединечните димензии на системот
- воспоставување на различни процедури
- целосно искористување на квалитетните вработени
- можност за формирање одлични технички основи за развој

[6] Извор: Проф.д-р Душан Николовски (2016), Организациско однесување - основи, стр.55

Негативни особини на матричниот модел:

- зголемување на број на вработени во администрација
- борба за моќ
- пренагласена опасност од пад на системот
- губење на енергија за одржување на системот

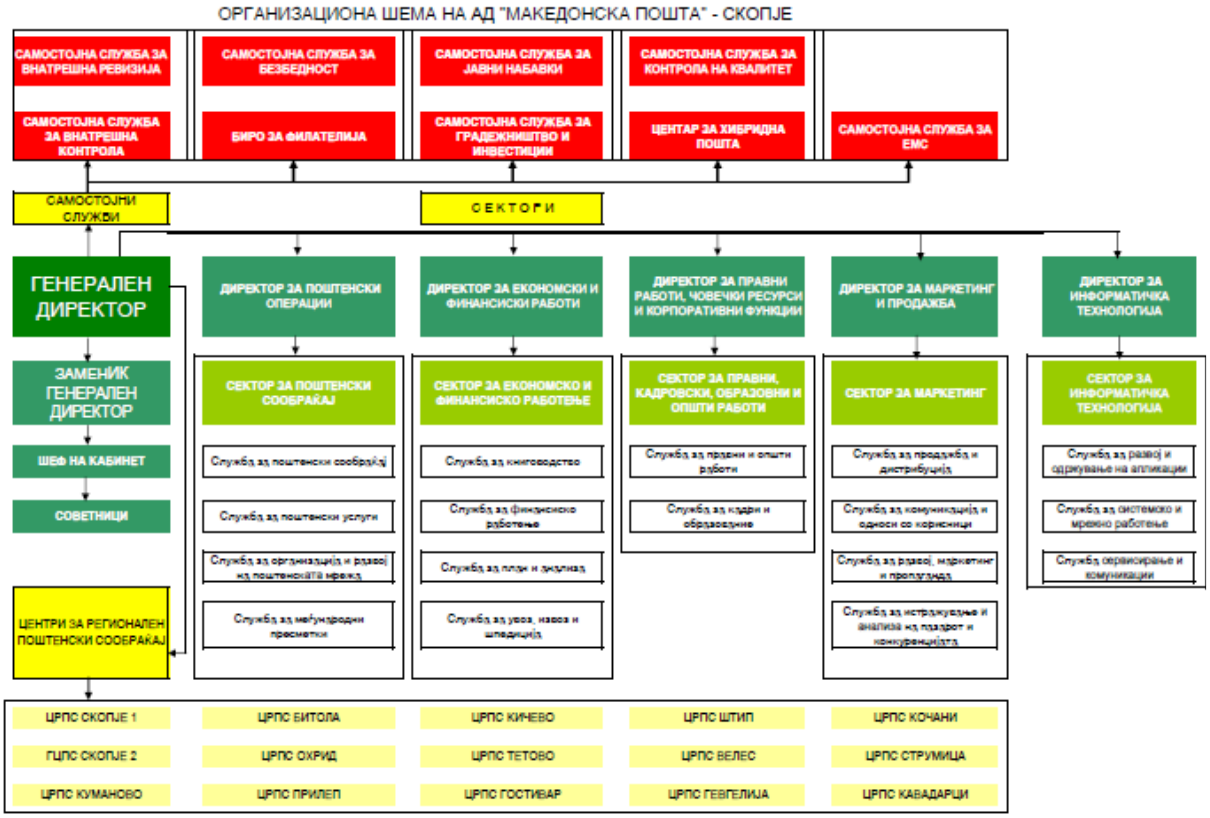
Со развојот на технологијата денес се развиваат современи модели на организациска структура кои се т.н. мрежни модели. Овие модели се базирани на принципот да мрежата ја претставува централната компанија (јадрото) , а останатите компании се членови на мрежата и вршат специјализирани функции. Во литературата се дефинирани три вида мрежни структури: **интерна мрежа** која се формира внатре во самата организација, **стабилна мрежа** настанува со дислокација на вредносните активности надвор од организацијата и за нив се грижи добро одбрана организација која е покомпетентна за извршување на работата и **динамична мрежа** - најефикасна форма на мрежна организација и настанува така што водечката организација во одредени области креира сè што е потребно: од идеа до дистрибуција,а потоа бара организација што ќе може на најдобар начин да ја изврши задачата под најповолни услови. Водечката организација станува брокер, кој собира потребни средства, ангажира експерти и пронаоѓа изведувачи за работа.

1.8. Модел на организациската структура во АД " Пошта на Северна Македонија "

Акционерското Друштво за поштенски сообраќај " Пошта на Северна Македонија " Скопје во државна сопственост е основано со Одлука за преобразба на Јавното претпријатие за поштенски сообраќај " Македонска Пошта " ц.о. Скопје во 2006 година од страна на Владата на Р.Македонија и е нејзин правен следбеник. Неговата приоритетна дејност е давање на универзални поштенски услуги, но и со доделен монопол од Собранието на Р. Македонија во 2002 година за поштенските услуги за пратките за коресподенција и пратките со директна пошта со маса до 50 грама.

Согласно Законот за поштенски услуги во 2008 година, е формирано независно регулаторно тело - Агенција за пошти на РМ, кое согласно законската регулатива на

АД "Пошта на Северна Македонија" ѝ доделува индивидуална дозвола за вршење на универзалната поштенска услуга, а на останатите барателите за вршење поштенски услуги им е доделена стандардна дозвола, за со донесувањето на последниот Закон за поштенски услуги во 2010 година, стандардната дозвола да се преименува во општо овластување за вршење на поштенски услуги. Со доделувањето на индивидуалната дозвола за вршење на универзална поштенска услуга, всушност на Акционерското Друштво за поштенски сообраќај " Пошта на Северна Македонија " Скопје ѝ се продолжува монополот за вршење на поштенските услуги за пратките за кореспонденција и пратките со директна пошта со маса до 50 грама, што од една страна ѝ носи заштита и сигурност во делот на формирање на цената за овие услуги, а од друга страна и обезбедува одредена финансиска сигурност. Управувањето на Друштвото е организирано според двостепен систем - Управен одбор и Надзорен одбор. Со Друштвото управува Управен одбор составен од 7 членови кои се избираат од страна на Надзорниот одбор кој пак се состои од 5 члена избрани од Собранието на Друштвото. Организациони делови на Друштвото се: дирекција и подружници
(Дијаграм 9).



Дијаграм 9: Организациона шема на АД " Пошта на Северна Македонија " Скопје[7]

[7] Извор: www.posta.com.mk

На чело на друштвото стои Генералниот директор кој воедно е и Претседател на Управниот одбор, со свој

- ✓ *менаџерски тим* кој се состои од Заменик генерален директор и пет Директори на сектори и свој
- ✓ *кабинет* кој се состои од Шеф на кабинет, Советници и помошен персонал.

Самостојните служби се посебни единици на чие чело стои Раководител кој директно одговара на Генералниот директор. Вкупно функционираат девет самостојни служби и тоа:

- Самостојна служба за внатрешна ревизија
- Самостојна служба за внатрешна контрола
- Самостојна служба за безбедност
- Самостојна служба за јавни набавки
- Самостојна служба за градежништво и инвестиции
- Самостојна служба за контрола на квалитет
- Самостојна служба за ЕМС
- Центар за хибридна пошта
- Биро за филателија

Секторите се креирани врз принципот " една функција-еден сектор " .

- Сектор за поштенски операции
- Сектор за економско и финансиско работење
- Сектор за правни, кадровски, образовни и општи работи
- Сектор за маркетинг и продажба
- Сектор за информатичка технологија

Секој сектор има свои служби на чие чело стои Шеф на служба кој одговара на Раководителот на секторот, кој пак одговара на Директорот на секторот.

Подружниците имаат Директор на подружница кој одговара директно на Генералниот директор.Тие функционираат како посебни територијални единици во чиј состав влегуваат:

- Работни единици и
- Служба за економски - правни работи

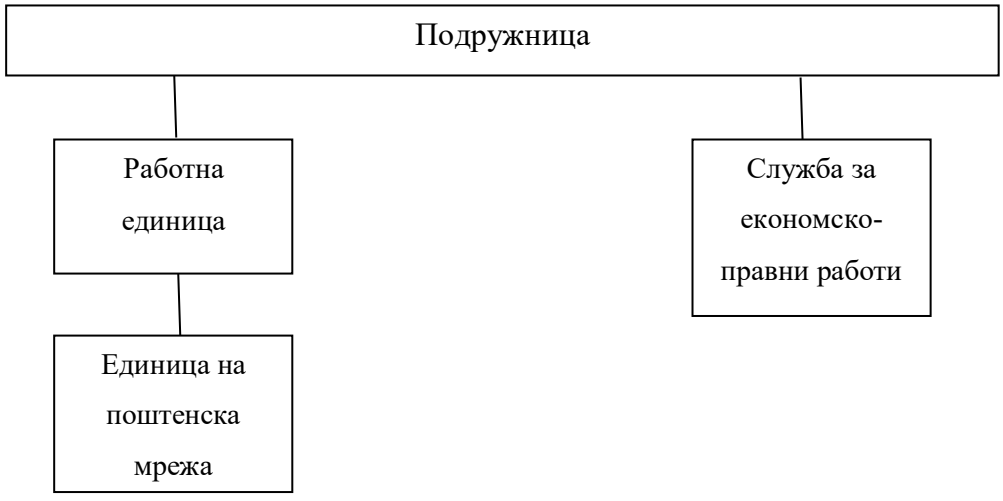
Од прикажаната организациона шема се забележува дека Друштвото меѓусебно е поврзано со:

- девет самостојни служби ,
- пет сектори и
- петнаесет подружници т.е. центри за регионален поштенски сообраќај.

Се работи за една гломазна организаиска структура во која се видливи различни елементи или делови кои ја сочинуваат и тоа:

- стратешки дел - што го прави врвниот менаџмент
- штабен дел (кабинет) - кој му помага на врвниот менаџмент
- среден дел - составен од менаџери од средно ниво
- стручен дел - составен од лица кои се или би требало да се експерти во својата област на работење и се поставени таму заради тоа
- оперативен дел - составен од сите извршни работници

Овие елементи се само дел од целокупната организаиска структура и претставуваат елементи на структурата на управување т.н. менаџерска структура, односно структура на дирекцијата на друштвото. За да може непречено да се извршува деловната активност на друштвото потребно е цврсто поврзување со најниското ниво, а со тоа да се стекнат услови за делегирање на задачи од врвниот менаџмент, преку менаџментот од средно ниво, до оперативниот дел во кој би требало да спаѓаат и подружниците. Но наместо подружниците да го претставуваат оперативниот дел составен само од извршители кој што иако просторно е оддалечен, но функционално треба да биде одлично поврзан со другите единици, односно елементи, тука се јавува исто така една гломазна слика на организаиска структура :



Дијаграм 10: Организациона шема на Подружница

Подружниците во Акционерското Друштво за поштенски сообраќај " Пошта на Северна Македонија " Скопје се организирани како посебни единици во рамките на друштвото. Од аспект на организациско менаџирање, овој модел на организирање на подружницата одговара на комбинација од функционален и дивизиски модел на организациска структура (хибридна организациска структура) бидејќи истата функционира како посебен ентитет групирана според локалното и територијалното опкружување, но сепак работните задачи и главните организациски наредби ги добива од раководството на компанијата.

Во составот на подружницата функционираат работни единици кои во зависност од територијата што ја опфаќа подружницата можат да бидат повеќе. Во составот на секоја работна единица функционираат единици на поштенска мрежа - пошти, чиј што број е различен и зависи од покриеноста на теренот, бидејќи според Законот за поштенски услуги, носителот на индивидуалната дозвола е должен да обезбеди поштенски услуги на територијата на цела држава.

Во составот на подружницата исто така функционира и служба за економско-правни работи која е логистичка поддршка на работните единици и ги сублимира резултатите од работењето на подружницата.

Иако постои одредена линиска поврзаност помеѓу извршителите односно чинителите на оваа структура, сепак се јавува:

- потреба од ангажирање на стручни лица заради одржливост на подружницата
- мешање на надлежностите,
- дефинирање на придонесот на одделните единици во вкупните резултати,

а спрема повиското ниво се јавува и тенденција на субполаризација (се следат интересите само на подружницата што не значи дека тие ќе допринесат за позитивни резултати на целото друштво).

Организацијата на работните места и бројот на извршители во подружницата, како едни од главните фактори кои влијаат врз организациската структура, е одредено согласно Правилникот за внатрешна организација и систематизација на работни места на вработените во Акционерското Друштво за поштенски сообраќај " Пошта на Северна Македонија " Скопје, усвоен од страна на Управниот одбор на друштвото. Пример за предвидени работни места и број на извршители во Подружницата се дадени во табела 2:

работно место	број на извршители
Директор на Подружница	1
Служба за економско-правни работи	
Шеф на служба за економско-правни работи	1
Информатичар	1
Соработник за економско-финансиски работи и осигурување	1
Соработник за маркетинг	1
Соработник за правни и општи работи	1
Референт за план, анализа и статистика	1
Книговодител за финансиско работење	1
Книговодител за магацинско и материјално работење	1
Шпедитер	1
Благајник-пресметковен работник	1
Архивар-администратор	1
Работник за обезбедување	1
Домакин-возач	1
Општ работник	1
Работна единица	
Раководител на Работна единица	1
Соработник за поштенско-финансиски и банкарски услуги	1
Соработник за поштенски сообраќај	2
Единица на поштенска мрежа - пошта	
Контролор-водител	1
Контролор	8
Главен благајник	3
Водител-шалтерски работник	13
Шалтерски работник	24
Пошторазнесувач	26
Картист-насочувач	1
Возач-манипулант за размена	1

Табела 2: Работни места и број на извршители во Подружница

Примеров е даден за подружница која во својот состав има најмал број на единици на поштенска мрежа - пошти, кои територијално не се многу оддалечени, па затоа и се групирани во една работна единица.

Во однос на стручноста која треба да ја поседува секој вработен, во Правилникот за внатрешна организација и систематизација на работни места на вработените во Акционерското Друштво за поштенски сообраќај " Пошта на Северна Македонија " Скопје, иако е нотирана школската подготовка, таа не е прецизно утврдена, бидејќи се дава ширина и се дозволува доделување на работно место со било која школска подготовка. Правилникот за внатрешна организација и систематизација на работни места на вработените во Акционерското Друштво за поштенски сообраќај " Пошта на Северна Македонија " Скопје уште ги содржи старите називи на образовните профили, без усогласување со одредбите од Законот за националната рамка на класификација на Република Северна Македонија, ниту усогласување со одредбите од другите закони кои се однесуваат на прецизирање на стручноста за одредено работно место (поседување на одредени дозволи, сертификати итн).

работно место	**Вид на школска подготовка**
Директор на Подружница	Сообраќаен (ПТТ насока), економски,правен или др.факултет
Служба за економско-правни работи	
Шеф на служба за економско-правни работи	Економски или правен факултет
Информатичар	Елек.техн.фак. или ПМФ (информатика)
Соработник за економско-финансиски работи и осигурување	Екон.прав.или друго високо образование
Соработник за маркетинг	Екон.прав.или друго високо образование
Соработник за правни и општи работи	Правен факултет
Референт за план, анализа и статистика	I ст.економ.факултет
Книговодител за финансиско работење	Средно економско или гимназија
Книговодител за магацинско и материјално работење	Средно економско, гимназија или друго средно училиште
Шпедитер	Било кое средно училиште

работно место	Вид на школска подготовка
Благајник-пресметковен работник	Средно економско, гимназија или друго средно училиште
Архивар-администратор	Средно економско, гимназија или друго средно училиште
Работник за обезбедување	Било кое средно уч. и лиценца
Домакин-возач	Било кое средно уч. и возачка Б катег.
Општ работник	Основно училиште
Работна единица	
Раководител на Работна единица	Сообраќаен(ПТТ насока), економски,правен или др.факултет
Соработник за поштенско-финансиски и банкарски услуги	Економски фак. или друго високо обр.
Соработник за поштенски сообраќај	Сообраќаен(ПТТ насока), економски или др.факултет
Единица на поштенска мрежа - пошта	
Контролор-водител	Виша сообраќ. I ст.економска или др.вид на више образование
Контролор	Виша сообраќ. I ст.економска или др.вид на више образование
Главен благајник	Било кое средно училиште
Водител-шалтерски работник	Средно ПТТ, економски, гимназија или друго средно училиште
Шалтерски работник	Средно ПТТ, економски, гимназија или друго средно училиште
Пошторазнесувач	Средно ПТТ, економски, гимназија или друго средно училиште
Картист-насочувач	Средно ПТТ, економски, гимназија или друго средно училиште.
Возач-манипулант за размена	Било кое средно уч. и возачка Б и Ц катег.

Табела 3: Работни места и вид на школска подготовка во Подружница

Таквата огромна "распространетост" на видот на школската подготовка доведува и до нереален висок степен на сложеност според работните места, па така според последно објавените тримесечни финансиски извештаи за работењето на АД " Пошта на Северна Македонија " во 2021 година, за плата на вработените се одделуваат 70,68% од вкупните расходи на компанијата, иако истата за овој период покажува пад на приходите од 10% во однос на истиот период претходната година.

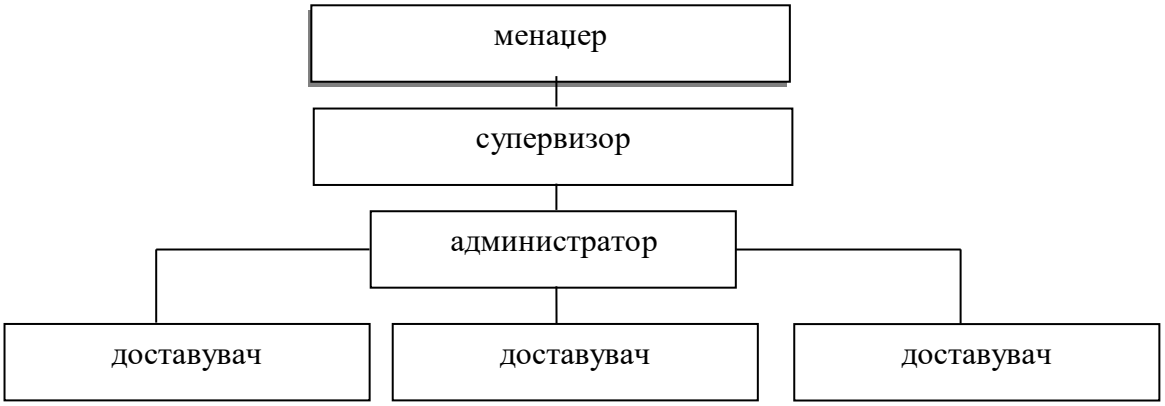
1.9. Модел на организациската структура во останатите даватели на поштенски услуги

На поштенскиот пазар во државава моментално покрај АД " Пошта на Северна Македонија " како носител на индивидуална дозвола, работат уште 44 даватели на поштенски услуги со општо овластување, кои се ориентирани единствено кон поштенските услуги. Согласно законските прописи во Република Северна Македонија, овие даватели на услуги немаат дозвола за вршење и на финансиските услуги.

Додека во АД " Пошта на Северна Македонија " како една макро-организација се дефинирани односите меѓу организациските делови, нивните одговорности и обврски, во приватните поштенски оператори како микро-организации акцентот се насочува кон дизајн на работното место, избирање на концепт за информациски системи и нивниот организациски развој ќе зависи од бројот на нови корисници, бројот на извршени услуги и развој на својата доставна мрежа.

По добиените податоци за организациската структура во дел од приватните даватели на поштенски услуги, констатирано е дека скоро во 90% од нив преовладува линискиот модел на организациска структура, но со комбинација на современите мрежни модели на организациски структури, односно најзастапена е стабилната мрежа. Одлуките и наредбите ги донесува врвот на компанијата,односно управителот, а нивното извршување го спроведуваат подредените.

Имајќи во предвид дека се работи за претежно нови приватни компании, кои се насочени кон освојување на пазарот со воведување на нови технологии и други системски решенија, нормално е да таквиот модел, во прво време, биде оправдано поставен.



Дијаграм 11: Линиски модел во приватните поштенски оператори

За сите други потреби на организацијата одговорни се надворешни организации кои нудат решенија за потребите.

Во однос на потребите од школска стручна подготовка за работните места, во овие организации тие не се определени.

Овие организации немаат свои подружници на територијата на државата, туку деловни единици кои претставуваат еден вид на т.н. доставни депоа (место каде што се врши прием, издавање и припрема на пратките за достава) каде што работните задачи ги извршуваат:

- *администратор* - 1 вработен
- *доставувач* - во зависност од територијата која ја опслужуваат и транспортното средство кое го користат обично бројот се движи од 1 до 3 вработени.

1.10. Компарација на моделите на организациска структура во подружниците на АД " Пошта на Северна Македонија " со деловните единици на останатите даватели на поштенски услуги

Од причина што другите даватели на поштенски услуги - останатите поштенски оператори немаат дозвола за вршење на финансиски услуги, туку вршат само поштенски услуги, ќе се изврши компарација само на делот од организационата структура во подружниците.

Според статистичкиот извештај за првото полугодие 2021 година од Агенцијата за пошти ги имаме следните податоци:

даватели на поштенски услуги	**број на вработени во поштенскиот сектор**
АД " Пошта на Северна Македонија "	2253
Даватели на поштенски услуги на слободниот поштенски пазар	1581

Табела 4: Број на вработени во поштенскиот сектор

даватели на поштенски услуги	**Број на поштенски единици за прием на пратки**
АД " Пошта на Северна Македонија "	332
Даватели на поштенски услуги на слободниот поштенски пазар	190

Табела 5: Број на поштенски единици

даватели на поштенски услуги	**Вкупни приходи од поштенски услуги и други поврзани услуги (денари)**	**Вкупни расходи за обезбедување на поштенски и други поврзани услуги (денари)**
АД " Пошта на Северна Македонија "	509.903.947,00	640.910.593,00
Даватели на поштенски услуги на слободниот поштенски пазар	618.405.778,00	554.668.524,00

Табела 6: Остварени приходи и расходи

Од горенаведените податоци заклучуваме дека давателите на поштенски услуги во слободниот пазар, со помал број на вработени и помалку поштенски единици, остварile и поголеми приходи и добивка, во однос на АД " Пошта на Северна Македонија ".

Од причина што давателите на поштенски услуги на слободниот пазар - останатите поштенски оператори немаат дозвола за вршење на финансиски услуги, туку вршат само поштенски услуги, ќе се направи компарација само на делот од организационата структура во подружниците кој се однесува на бројот на работни места.

даватели на поштенски услуги	**број на работни места**
АД " Пошта на Северна Македонија " - подружница	26
Даватели на поштенски услуги на слободниот поштенски пазар	2

Табела 6: Број на работни места во Подружница

Според горенаведените податоци евидентно е дека АД " Пошта на Северна Македонија " мора да ги прифати современите текови на организациско преструктуирање и да пристапи кон изготвување на нова организациска структура со целосно намалување на бројот на нетехнолошките, односно трошковните работни места, со централизирање на работните обврски, односно прифаќање на современите мрежни модели на организациски структури кои сè повеќе ги практицираат големите компании.

ГЛАВА II: МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2.1. Предмет на истражувањето

Предмет на истражување на овој труд преставува испитување на влијанието на моделот на организациската структура во подружницата на АД " Пошта на Северна Македонија " врз целите на организацијата во смисла на ефикасност на организација, посебно во делот на намалување на трошоците и постигнување на профитабилност на истата, како и влијанието на моделот на организациската структура врз корисниците на услугите

2.2. Цел на истражувањето

Целта на истражувањето е да се проучи и да се дојде до сознание дали во подружниците на АД " Пошта на Северна Македонија " моменталниот модел на организациска структура е потребно да се менува, кои се елементите на организацискатa структура кои влијаат врз ефикасноста на работењето на организацијата, да се дојде до сознание која е оптималната организациска структура која ќе придонесе до намалување на трошоци, односно зголемување на профитабилноста на организацијата, а сè со цел остварување на крајната цел на менаџментот и да се дојде до сознание како моделот на организацискатa струкутра влијае врз задоволството и лојалноста на корисниците на поштенските услуги, а со тоа и на финансиските резултати на организацијата. Исто така ова истражување има за цел, добиените сознанија и резултати да им послужат и да го поттикнат на менаџерскиот тим да превземе соодветни активности за промена на моделот на организацискатa структура не само во подружниците, туку и во останатите организациски единици во состав на акционерското друштво, со што би се зголемила лојалноста на корисниците на поштенските услуги, а со тоа и би се подобрила финансиската состојба на друштвото.

2.3. Истражувачки хипотези

Генерална истражувачка хипотеза: Постои разлика во употребата на моделот на организациска структура во организациите. Моделот на организацискатa структура може да влијае на финансиската состојба на организацијата. Моделот на организацискатa структура е тесно поврзан со лојалноста и задоволството на корисниците на услугите.

Врз основа на претходно поставените предмет и задачи на истражувањето се поставуваат следните истражувачки хипотези:

Хипотеза А: Постои статистички значителна разлика во размислувањата на менаџерскиот тим, административните работници и работниците од технолошкиот процес во однос на влијанието на моделот на организацискатa структура врз успешно остварување на целите на АД " Пошта на Северна Македонија ".

Потхипотеза А1: Постои статистички значителна разлика во размислувањата на менаџерскиот тим и административните работници во однос на влијанието на моделот на организацискатa структура врз успешно остварување на целите на АД " Пошта на Северна Македонија ".

Потхипотеза А2: Постои статистички значителна разлика во размислувањата на менаџерскиот тим и работниците од технолошкиот процес во однос на влијанието на моделот на организацискатa структура врз успешно остварување на целите на АД " Пошта на Северна Македонија ".

Хипотеза Б: Постои усогласеност помеѓу вработените во АД " Пошта на Северна Македонија " и вработените во останатите даватели на поштенски услуги, дека треба да постои промена на моделот на организацискатa структура според потребите и барањата на корисниците на услугите.

Потхипотеза Б1: Постои усогласеност помеѓу вработените во АД " Пошта на Северна Македонија " дека треба да постои промена на моделот на организацискатa структура според потребите и барањата на корисниците на услугите

Потхипотеза Б2: Постои усогласеност помеѓу вработените во останатите даватели на поштенски услуги дека треба да постои промена на моделот на организацискатa структура според потребите и барањата на корисниците на услугите.

Хипотеза В: Постои влијание на точната поделеност на работните задачи по систематизација на работните места врз подобрувањето на профитабилноста на организацијата, односно намалувањето на трошоците на организацијата.

Хипотеза В1: Постои влијание на точната поделеност на работните задачи по систематизација на работните места врз подобрувањето на профитабилноста.

Хипотеза В2: Постои влијание на точната поделеност на работните задачи по систематизација на работните места врз намалувањето на трошоците на организацијата.

Хипотеза Г: Постои поврзаност помеѓу моделот на организацискатa структура, финансиските услови и задоволството и лојалноста на корисниците на поштенските услуги.

Хипотеза Г1: Постои поврзаност помеѓу моделот организацискатa структура, финансиските услови и задоволството на корисниците на поштенските услуги.

Хипотеза Г2: Постои поврзаност помеѓу моделот организацискатa структура, финансисксите услови и лојалноста на корисниците на поштенските услуги.

2.4. Истражувачки варијабли

2.4.1. Модел на организациска структура

Под модел на организациска структура во ова истражување ќе се подразбира анализа на постојниот и премин на понапреден модел на организациска структура на подружницата врз основа на утврдени потреби на организацијата: цели на деловниот систем - програми за работа и развој, конзистентен и целосен распоред на работите,

збир на носителите на извршување на секоја од работите, распоред на авторитетот и одговорноста во извршувањето на задачите, начин на поврзување и координација на работите и извршителите.

2.4.2. Профитабилност на подружницата

Под профитабилност на подружницата во ова истражување ќе се подразбира утврдениот приход од поставениот модел на организација.

2.4.3. Трошок на подружницата

Под трошок на подружницата во ова истражување ќе се подразбира утврдениот трошок од поставениот модел на организација.

2.4.4. Останати резултати

Под останати резултати во ова истражување ќе се подразбира квалитативна мерка која се однесува на степенот на лојалност и задоволство на корисниците на поштенски услуги.

2.5. Релевантни варијабли

2.5.1. Поштенски оператори

Во истражувањето ќе бидат вклучени само подружници на поштенски оператори.

2.5.2. Големина на организацијата

Во истражувањето ќе бидат вклучени мали, среди и големи подружници на поштенските оператори.

2.5.3. Години на постоење на организацијата

Во истражувањето ќе бидат опфатени организации со свои подружници кои работат повеќе од 5 години.

2.5.4. Работен стаж на менаџерите

Во истражувањето ќе бидат опфатени подружниците чии менаџери се со работен стаж повеќе од 5 години.

2.5.5. Работен стаж на вработени

Во истражувањето ќе бидат опфатени подружниците чии вработени се со работен стаж повеќе од 1 година.

2.6. Примерок

Во истражувањето ќе бидат опфатени менаџерите и дел од вработените во 15 подружници на АД " Пошта на Северна Македонија ", како и менаџерите и дел од вработените во подружници од 5 други поштенски оператори. Заради добивање на податок за задоволството и лојалноста на корисниците на поштенски услуги ќе бидат опфатени по случаен избор корисници на услуги од секоја подружница, по пат на претходно подготвени анкетни прашалници.

2.7. Мерни инструменти

Како мерни инструменти за собирање и обработка на податоци ќе биде користена анкета. Анкетата ќе биде спроведена преку изработка на анкетни прашалници со прецизно дефинирани прашања поодделно изработени за менаџерите и за вработените во подружниците, како и поодделно изработени за корисниците на услугите.

Анализата ќе се врши врз основа на претходно проучуваната научно - теоретски содржина и ситуацијата која е затекната во подружниците кои се предмет на анкета.

2.8. Постапка

Истражувањето ќе биде спроведено по пат на анкета во период: јули-август 2021 година, во 15 подружници на АД "Пошта на Северна Македонија " (Скопје, Тетово, Гостивар, Кичево, Охрид, Прилеп, Битола, Кавадарци, Велес, Куманово, Кочани, Штип, Струмица, Гевгелија) и во деловни единици од 5 други даватели на услуги во Гевгелија.

Анкетните прашалници ќе бидат од затворен тип, а давањето на одговор е со заокружување на еден од трите, односно петте понудени одговори. Со цел да се добијат реални одговори, на испитаниците поединечно најпрво ќе им биде образложена намерата, со убедување дека сите одговори се анонимни и се користат во истражувачки цели.

По собирањето на податоци следуваат фазата на анализирање и групирање на податоците, компјутерска обработка, табелирање и графичко прикажување.

2.9. Статистичка обработка на податоци

Статистичката обработка на податоци ќе се врши со помош на програмот Microsoft Excel. Ќе се врши дескриптивна анализа на податоци при што ќе се биде пресметана фреквенција, аритметичка средина, процент. За обработка на прашањата ќе се користи x^2 тест и коефицинетот на контингенција. Хи-квадрат тест (Pearson-овиот тест) е најпрактичен и најупотребуван тест кога се бара да се испита разликата помеѓу групната варијанса на испитаните и теоретските фреквенции.

ГЛАВА III: РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

3.1. Резултати од емпириското истражување

Истражувањето беше спроведено во петнаесетте подружници на АД " Пошта на Северна Македонија " и во пет деловни единици на другите даватели на поштенски услуги и во истиот беа вклучени вкупно 125 испитаници и тоа:

- во АД " Пошта на Северна Македонија "

- 15 менаџери по подружници
- 45 административни работници
- 45 работници во технолошкиот процес (шалтерски работници и пошторазнесувачи)

- во деловни единици на други поштенски оператори

- 5 администратори
- 15 пошторазнесувачи

кои одговорија на претходно подготвените анкетни прашалници.

Во истражувањето кое се однесуваше за лојалноста на потрошувачите, односно корисниците на поштенските услуги беа вклучени вкупно 125 испитаници кои исто така своите одговори ги депонираа на анкетни прашалници.

Анкетните прашалници беа обработени и одговорите се презентирани табеларно и графички. Во обработката на податоците се користеше x^2 тестот и коефициентот на контингенција[8], програмата Microsoft Excel и обрасците од Google.

Со x^2 тестот, односно Хи-квадрат тестот или Pearson-ов тест се врши споредување на емпириските фреквенции добиени со истражувањето, со очекуваните теоретски поставени фреквенции се пресметува како збир од квадрираните разлики помеѓу емпириските и очекуваните фреквенции, т.е. според формулата:

$$\chi^2 = \sum_{k=1}^{r} \frac{(f_k - f_k')^2}{f_k'}$$

[8] контингенција (lat: contingentia) значи неизвесност, случајност и можност нештата да бидат и поинаку отколку што се

каде што:

f_k == емпириските фреквенции добиени со истражувањето

f_k' == очекуваните теоретски поставени фреквенции

K.Pearson засновајќи се на теоретска распределба на вредноста на x^2 конструирал табела на гранични вредности на x^2 тестот за број на степени на слобода со одредена веројатност т.н. праг на значајност кој што изнесува p=0,05 и p=0,01 и се однесува на праг на дозволена грешка. Во истражувањето и презентација на резултатите ќе се користи праг на значајност p=0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони се пресметува и степенот на слобода (n)

$$n=(k-1)\cdot(r-1)$$

каде што:

n= степен на слобода

k= број на колони

r= број на редови

кој што е потребен за одредување на табличната вредност на x^2.

Во истражувањето фреквенциите ќе бидат распоредени во две колони и три реда, што значи дека n=2, односно имаме два степени на слобода, па врз основа на овој резултат и утврдениот праг на значајност од 5%, се добива таблична вредност на x^2 од 5,991.

Ако пресметаната вредност на x^2 биде поголема од граничната вредност (5,991), во тој случај исказите на двете страни (во нашиот случај менаџер - работници во технолошки процес, менаџер - работници во администрација, администратор-поштар во другите даватели на поштесnки услуги) се разликуваат, во спротивно исказите на двете страни се слични.

Висината на повразаност помеѓу двете варијабли се пресметува со коефициентот на контигенција (C) според формулата:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}}$$

каде што:

C= коефициент на контигенција

x^2= пресметана вредност за x^2

N= вкупен број на фреквенции

Вредноста на коефициентот на контигенција се движи од 0 до 1, па доколку овој коефициент е поблиску до 1, тогаш меѓусебноста помеѓу варијаблите е појака, односно доколку е поблиску до 0, меѓусебноста е послаба.

3.1.1. Резултати од истражувањето кои се однесуваат на влијанието на моделот на организацискатa структура врз ефикасноста на работењето

Во општиот дел од анкетниот лист, анкетираните лица одговараа на прашањата кои се однесуваа за обликот на правното лице во кое работат, сопственичка структура, години на постоење на правното лице, години на стаж во претпријатието, како и одделот во кој ги извршуваат работните задачи.

Во вториот дел кој се однесува за влијанието на моделот на организацискатa структура врз ефикасноста на работењето, истите прашања беа поставени на сите испитаници: менаџери, административци, технолози (шалтерски работници и пошторазнесувачи) во пошта, како и на администратори и пошторазнесувачи ангажирани во останатите даватели на поштенски услуги.

Испитаниците имаа можност на прашањата да одберат само еден од понудените одговори: **да, не и не знам.**

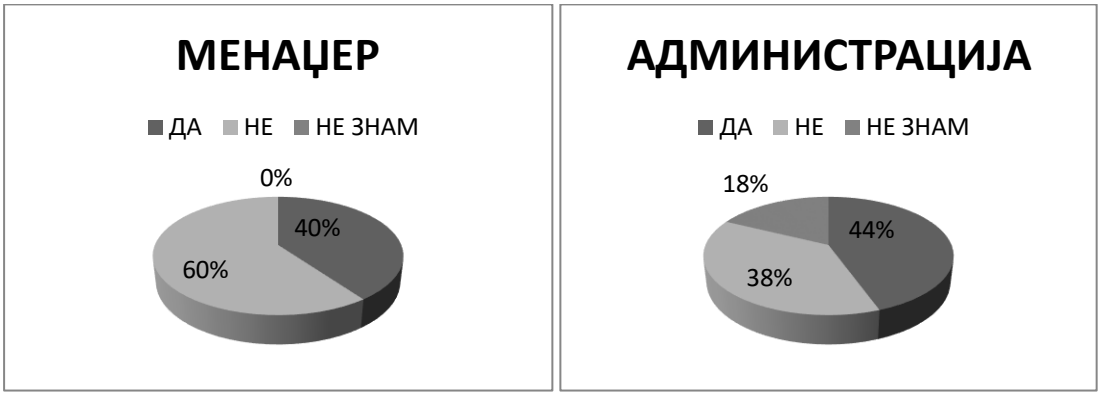
Добиените одговори ќе бидат претставени табеларно и графички со искажување на пресметаните вредности на x^2 тестот и коефициентот на контингенција (C).

❖ ***<u>Прашање 1</u>: Дали сметате дека во Вашата организација има добар поставен модел на организациска структура кој ѝ овозможува успешно да ги остварува своите цели?***

Табела 7: Однос менаџер - администрација во АД " Пошта на Северна Македонија "

Одговор	**МЕНАЏЕР**		**АДМИНИСТРАЦИЈА**	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	6	40.00	20	44.44
НЕ	9	60.00	17	37.78
НЕ ЗНАМ	0	0.00	8	17.78
ВКУПНО	15	100.00	45	100.00
			x²= 4.0000	

Графички е прикажано на следниот начин:



По обработката на добиените податоци и пресметаниот x² тест и коефициентот на контингенција (C) се добиени следните резултати:

$$X^2 = 4{,}000 < X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

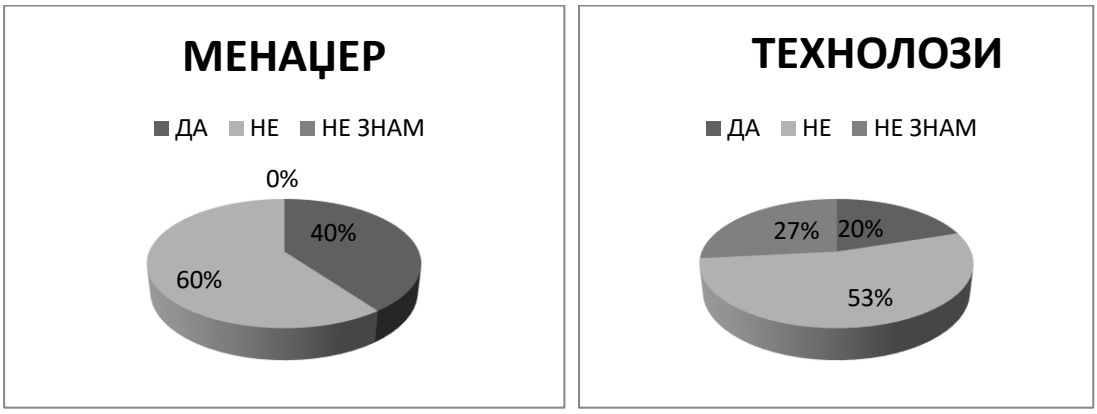
$$C = 0{,}25$$

Пресметаната вредност на x² тестот изнесува 4,000 што е помала од табличната вредност за x² тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991, што покажува дека исказите на менаџерите и администрацијата се слични, а според коефициентот на контингенција интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и администрацијата е слаб.

Табела 8: Однос менаџер - технолози во АД " Пошта на Северна Македонија "

Одговор	**МЕНАЏЕР**		**ТЕХНОЛОЗИ**	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	6	40.00	9	20.00
НЕ	9	60.00	24	53.33
НЕ ЗНАМ	0	0.00	12	26.67
ВКУПНО	15	100.00	45	100.00
				$x^2 = 5.891$

а графички се добиени следните резултати:



По обработката на добиените податоци и пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контингенција (C) се добиени следните резултати:

$$X^2 = 5{,}891 < X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

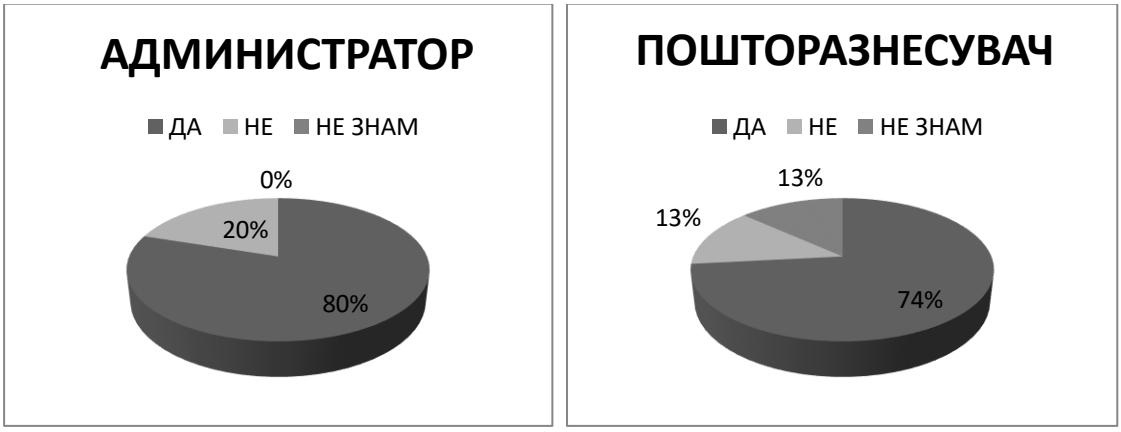
$$C = 0{,}299$$

Пресметаната вредност на x^2 тестот изнесува 5,891 што е помала од табличната вредност за x^2 тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991, но е приближна, што покажува дека исказите на менаџерите и администрацијата се слични, а според коефициентот на контингенција интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и администрацијата е слаб.

Табела 9: Однос администратор - пошторазнесувач во останатите даватели на поштенски услуги

Одговор	АДМИНИСТРАТОР		ПОШТОРАЗНЕСУВАЧ	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	4	80.00	11	73.33
НЕ	1	20.00	2	13.33
НЕ ЗНАМ	0	0.00	2	13.33
ВКУПНО	***5***	***100.00***	***15***	***100.00***
			$x^2 =$	***0.800***

или графички:



По обработката на добиените податоци и пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контингенција (C) се добиени следните резултати:

$$X^2 = 0{,}800 < X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

$$C = 0{,}196$$

Пресметаната вредност на x^2 тестот изнесува 0,800 што е помала од табличната вредност за x^2 тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991 што покажува дека исказите на менаџерите и администрацијата се слични, а според коефициентот на контингенција интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и администрацијата е многу слаб.

Од добиените процентуални резултати во табелата, а и од графиконот може да се забележи, дека во АД " Пошта на Северна Македонија " испитаниците во добар процент се сложуваат дека нема поставен добар модел на организациска структура и тоа 60% од испитаниците - менаџери, 37,78% од вработените во администрацијата и 53,33% од вработените во технологијата (шалтерски работници и пошторазнесувачи).

Но сепак интересен е податокот дека процентуалната разлика помеѓу испитаниците менаџери кои дале одговор дека има, односно нема добар модел на организациска структура е мала, односно 40 %, наспроти 60%, а кај административците дури и процентот дека има добар модел е поголем (44,44%) од оние испитаници - административци кои одговориле дека нема (37,78%). 17,78 % дале одговор " не знам " што може да се протолкува како одговор на административци кои не ја познаваат организациската структура во пошта, или не се заинтересирани за истата. Според искажаните проценти сепак се потврдува ставот дека и менаџерите и административните работници се сеуште многу зависни од политичките опции во државата под чија " капа " е и оваа компанија. Изненадува податокот дека вработените во технолошкиот процес (шалтерските работници и пошторанесувачите) во процент 53,33% се изјаснуваат дека е потребна промена, што покажува незадоволство кај нив, а само 20% дека не е потребна и 26,67% дале одговор " не знам ". Сепак тоа се вработени кои се директно вклучени во работниот процес и најдобро го согледуваат обемот на услугите и го имаат директниот контакт со корисниците на услуги преку кои ја согледуваат нивната лојалност.

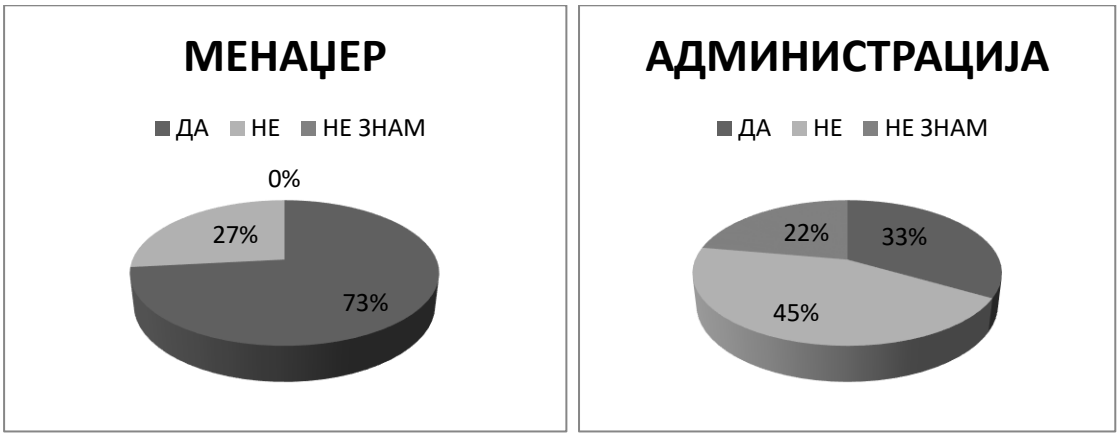
За разлика од нив, кај вработените во останатите даватели на поштенски услуги, ситуацијата е повеќе од јасна со утврдени, 80% од администраторите, односно 73,33% од пошторазнесувачите, кои се задоволни од поставениот модел на организациска структура. Тоа докажува дека организациската структура придонесува за постигнување на главната цел, т.е. постигнување на позитивни резултати во работењето, што всушност е и тренд кој се движи во нагорна линија кај сите останати поштенски оператори.

❖ ***<u>Прашање 2:</u> Дали сметате дека во Вашата подружница постои точна поделеност на работните задачи согласно систематизацијата на работни места***

Табела 10: Однос менаџер - администрација во АД " Пошта на Северна Македонија "

Одговор	**МЕНАЏЕР**		**АДМИНИСТРАЦИЈА**	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	11	73.33	15	33.33
НЕ	4	26.67	20	44.44
НЕ ЗНАМ	0	0.00	10	22.22
ВКУПНО	15	100.00	45	100.00
				$x^2 = 8.376$

Графички преставено:



Обработени се податоците и добиени се следните резултати за пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контингенција (C):

$$X^2 = 8{,}376 > X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

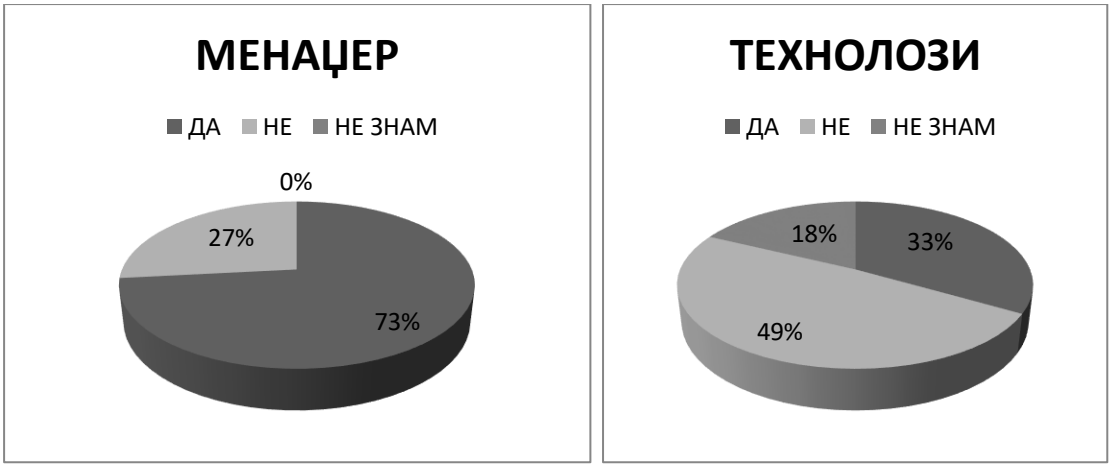
$$C = 0{,}345$$

Пресметаната вредност на x^2 тестот изнесува 8,376 е поголема од табличната вредност за x^2 тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991, што покажува дека исказите на менаџерите и администрацијата се разликуваат, а според коефициентот на контингенција интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и администрацијата е слаб.

Табела 11: Однос менаџер - технолози во АД " Пошта на Северна Македонија "

Одговор	**МЕНАЏЕР**		**ТЕХНОЛОЗИ**	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	11	73.33	15	33.33
НЕ	4	26.67	22	48.89
НЕ ЗНАМ	0	0.00	8	17.78
ВКУПНО	15	100.00	45	100.00
				x^2= 8.103

а графички:



Обработени се податоците и добиени се идентични резултати за пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контингенција (C):

$$X^2 = 8{,}103 > X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

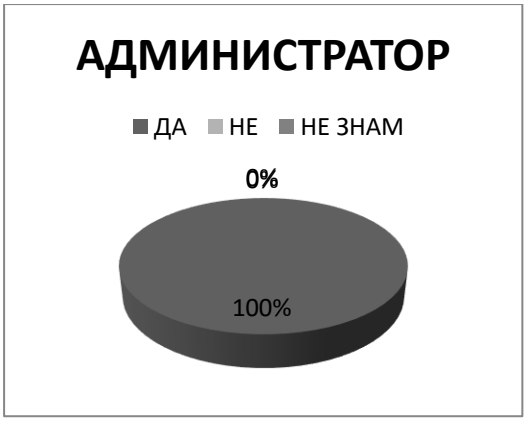
$$C = 0{,}345$$

Пресметаната вредност на x^2 тестот изнесува 8,103 и е поголема од табличната вредност за x^2 тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991, што покажува дека исказите на менаџерите и технолозите се разликуваат, а според коефициентот на контингенција интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и технолозите е слаб.

Табела 12: Однос администратор - пошторазнесувач во останатите даватели на поштенски услуги

Одговор	**АДМИНИСТРАТОР**		**ПОШТОРАЗНЕСУВАЧ**	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	5	100.00	13	86.67
НЕ	0	0.00	2	13.33
НЕ ЗНАМ	0	0.00	0	0.00
ВКУПНО	***5***	***100.00***	***15***	***100.00***
				$x^2 = 0.741$

Добиени се следните графички прикази:





Обработени се податоците и добиени се следните резултати за пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контингенција (C):

$$X^2 = 0{,}741 < X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

$$C = 0{,}189$$

Пресметаната вредност на x^2 тестот изнесува 0,741 е помала од табличната вредност за x^2 тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991, што покажува дека исказите на менаџерите и администрацијата се слични, а според коефициентот на контингенција интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и администрацијата е слаб.

Согласно обработените резултати се заклучува дека менаџерите во АД " Пошта на Северна Македонија " сметаат дека постои точна поделеност на работните задачи согласно систематизацијата на работните места и тоа изразено во процент 73,33%, додека 26,67% сметаат дека не е добра поделеноста на работните задачи во подружниците, што е оправдувачко имајќи во предвид дека тие и ги доделуваат работните задачи во подружницата. За разлика од управувачкото тело во подружницата, 44,44% од административните работници сметаат дека нема точна поделеност на работните задачи, додека 33,33% сметат дека си ги обавуваат работните задачи согласно систематизација, а 22,22% се изјасниле со одговорот " не знам " па имајќи го предвид дека се работи за прашање кое директно го засега секој вработен, може да се заклучи дека овие административни работници се изјасниле на овој начин од причина што или немаат добиено работни задачи, или не се запознаени со систематизацијата на работни места и своите задачи согласно неа. Па се поставува прашањето што, односно дали овие работници работат?!

Од работниците кои обавуваат работни задачи во технологијата на пошта, најголем процент (48,89%) сметаат дека не обавуваат работни задачи согласно систематизација, 33,33% сметаат дека обавуваат, додека 17,78% сметаат дека не знаат дали обавуваат работни задачи по систематизација или не. Од горенаведеното се заклучува дека иако менаџерите сметаат дека поделеноста на работните задачи се врши согласно систематизацијата на работните места, сепак постои одредена хаотичност во поделеноста на работните задачи, што секако е причина која доведува до незадоволство кај вработените, која пак се одразува и на финансиската состојба на подружницата , а со тоа и на компанијата, но секако и ќе има влијание врз самите корисници на услуги ако на одредени работни позиции бидат доделени работни задачи кои не одговараат за тоа работно место.

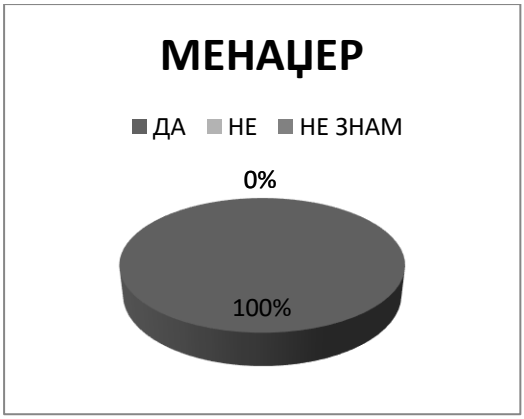
Оваа ситуација не може да се согледа кај останатите даватели на поштенски услуги кои имаат строго дефинирана организациска структура која не дозволува мешање на работните задачи. Тоа го покажува и резултатот од одговорот на анкетното прашање каде 100% од администраторите и 86,67% од пошторазнесувачите одговориле дека точно си ги знаат своите работни задачи, односно дека обавуваат работни задачи согласно систематизацијата на работни места.

❖ ***<u>Прашање 3:</u> Дали сметате дека таквата поделеност на работните задачи влијае на профитабилноста на подружницата***

Табела 13: Однос менаџер - администрација во АД " Пошта на Северна Македонија "

Одговор	**МЕНАЏЕР**		**АДМИНИСТРАЦИЈА**	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	15	100.00	32	71.11
НЕ	0	0.00	5	11.11
НЕ ЗНАМ	0	0.00	8	17.78
ВКУПНО	15	100.00	45	100.00
				$x^2 = 4.000$

Согласно резултатите изготвени се графиците:





Добиени се податоците и следните резултати за пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контингенција (C):

$$X^2 = 4{,}000 < X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

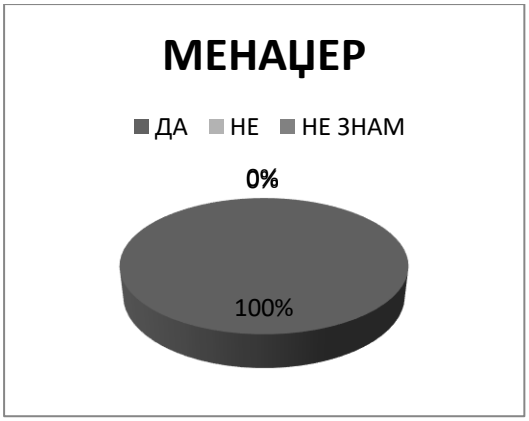
$$C = 0{,}250$$

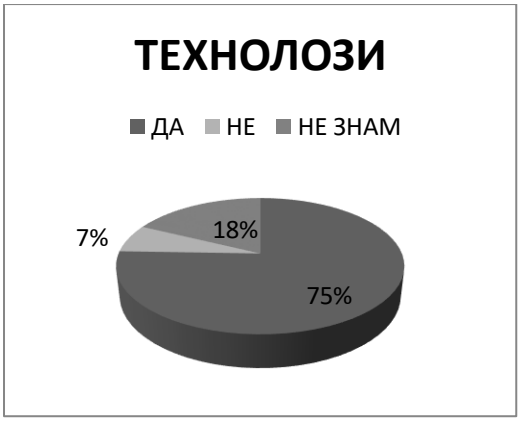
Пресметаната вредност на x^2 тестот изнесува 4,000 која е помала од табличната вредност за x^2 тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991, што покажува дека исказите на менаџерите и администрацијата се слични, а според коефициентот на контингенција интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и администрацијата е слаб.

Табела 14: Однос менаџер - технолози во АД " Пошта на Северна Македонија "

Одговор	**МЕНАЏЕР**		**ТЕХНОЛОЗИ**	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	15	100.00	34	75.56
НЕ	0	0.00	3	6.67
НЕ ЗНАМ	0	0.00	8	17.78
ВКУПНО	15	100.00	45	100.00
				x^2= 4.490

Добиени се следните графици:





Добиени се податоците и следните резултати за пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контингенција (C):

$$X^2 = 4{,}490 < X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

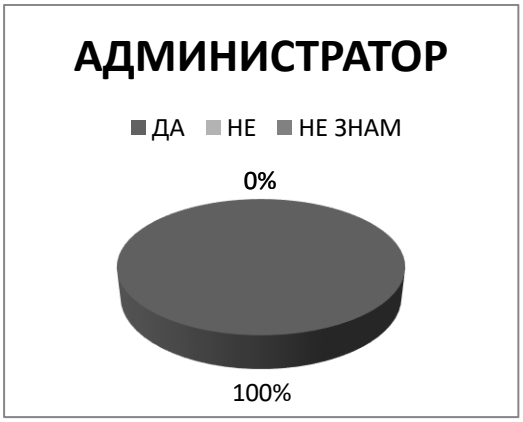
$$C = 0{,}264$$

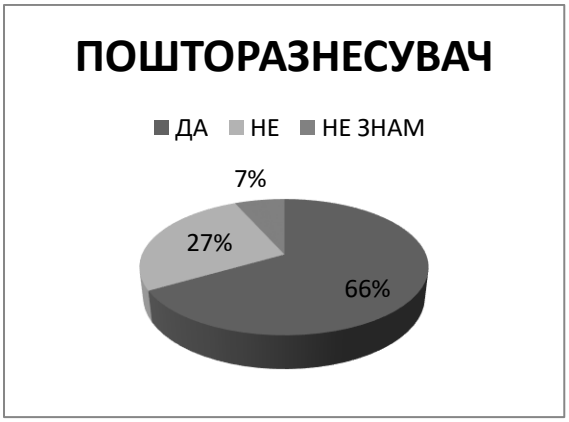
Пресметаната вредност на x^2 тестот изнесува 4,490 која е помала од табличната вредност за x^2 тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991, што покажува дека исказите на менаџерите и технолозите се слични, а според коефициентот на контингенција интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и технолозите е слаб.

Табела 15: Однос администратор - пошторазнесувач во останатите даватели на поштенски услуги

Одговор	**АДМИНИСТРАТОР**		**ПОШТОРАЗНЕСУВАЧ**	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	5	100.00	10	66.67
НЕ	0	0.00	4	26.67
НЕ ЗНАМ	0	0.00	1	6.67
ВКУПНО	***5***	***100.00***	***15***	***100.00***
				$x^2 = 1.889$

и графички:





Добиени се податоците и следните резултати за пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контингенција (C):

$$X^2 = 1{,}889 < X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

$$C = 0{,}294$$

Пресметаната вредност на x^2 тестот изнесува 1,889 која е помала од табличната вредност за x^2 тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991, што покажува дека исказите на администраторите и пошторазнесувачите во останатите даватели на поштенски услуги се слични, а според коефициентот на контингенција интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на администраторите и пошторазнесувачите е слаб.

Во однос на одговорите по третото прашање добивме најголем процент на потврден одговор " ДА " од сите категории испитаници и тоа менаџерите се изјаснија со потврден одговор 100%, администрација во пошта 71,11%, технологија 75,56%, администатори во другите давасели на поштенски услуги 100% и пошторазнесувачи во други даватели на поштенски услуги 66,67%. Но имајќи ги во предвид и одговорите на претходно поставеното прашање, овде се потврдува и резултатот за коефициентот на контингенција, односно дека поврзаноста помеѓу субјетите е многу слаба. Ако од една страна менаџерите и добар процент од администрацијата сметаат дека работните задачи се правилно распределени, тогаш сметаат и дека таквата поделеност влијае позитивно на профитабилноста на организацијата, од друга страна технолозите сметаат дека таквата поделеност не носи профитабилност на организацијата. Секако тука не смееме да ги занемариме и административците кои иако во мала разлика сепак и кај нив преовладува истото мислење. Ова уште еднаш го докажува фактот дека во оваа компанија е пожелно да се вршат големи промени во моделот на организациска структура.

За разлика од нив во другите даватели на поштенски услуги, ситуацијата е повторно стабилна односно и двете групи испитаници, односно, 100% администратори и 66,67% од пошторазнесувачите сметаат дека таквиот распоред на работни задачи ќе доведе до профитабилност на организацијата, што пак од друга страна му дава огромна комотност на менаџерскиот тим да размислуваат за нови начини, методи и услови за уште поголем развој на овие организации со што ќе се добие и поголемо задоволство кај вработените. Тоа е патот кон привлекување на нови корисници на нивните услуги.

❖ ***<u>Прашање 4:</u>*** **Дали сметате дека е потребно честа промена на моделот на организацискатa структура согласно потребите и барањата од корисниците на Вашите услуги?**

И овде ќе ги разгледаме резултатите од трите односи на групите испитаници:

Табела 16: Однос менаџер - администрација во АД " Пошта на Северна Македонија "

Одговор	**МЕНАЏЕР**		**АДМИНИСТРАЦИЈА**	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	12	80.00	16	35.56
НЕ	3	20.00	13	28.89
НЕ ЗНАМ	0	0.00	16	35.56
ВКУПНО	15	100.00	45	100.00
				$x^2 = 10.429$

Графички ќе ги претставиме како:



Според добиените резултати ги добиваме и резултатите за пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контингенција (C):

$$X^2 = 10{,}429 > X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

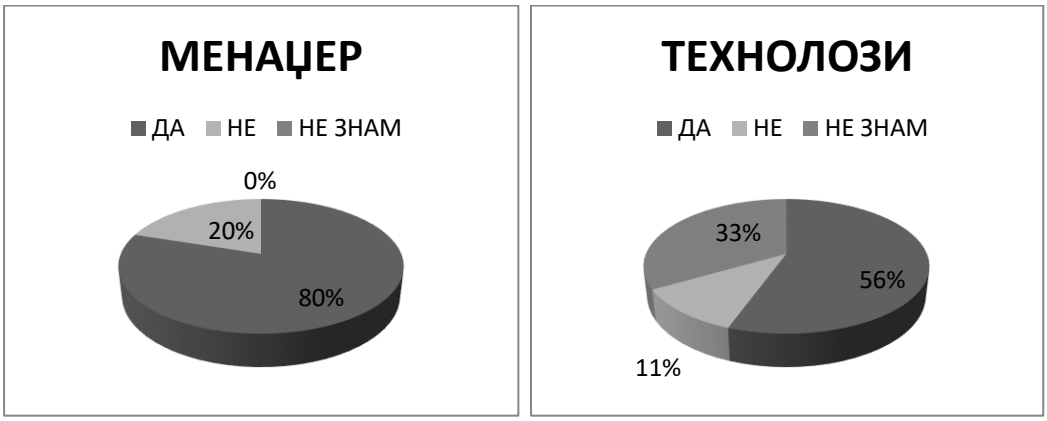
$$C = 0{,}384$$

според кои пресметаната вредност на x^2 тестот изнесува 10,429 и е поголема од табличната вредност за x^2 тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991, што покажува дека исказите на менаџерите и администрацијата се различни, а според коефициентот на контингенција интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и администрација е слаб.

Табела 17: Однос менаџер - технолози во АД " Пошта на Северна Македонија "

Одговор	**МЕНАЏЕР**		**ТЕХНОЛОЗИ**	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	12	80.00	25	55.56
НЕ	3	20.00	5	11.11
НЕ ЗНАМ	0	0.00	15	33.33
ВКУПНО	15	100.00	45	100.00
				x²= 6.757

или графички:



Резултатите за пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контингенција (C):

$$X^2 = 6{,}757 > X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

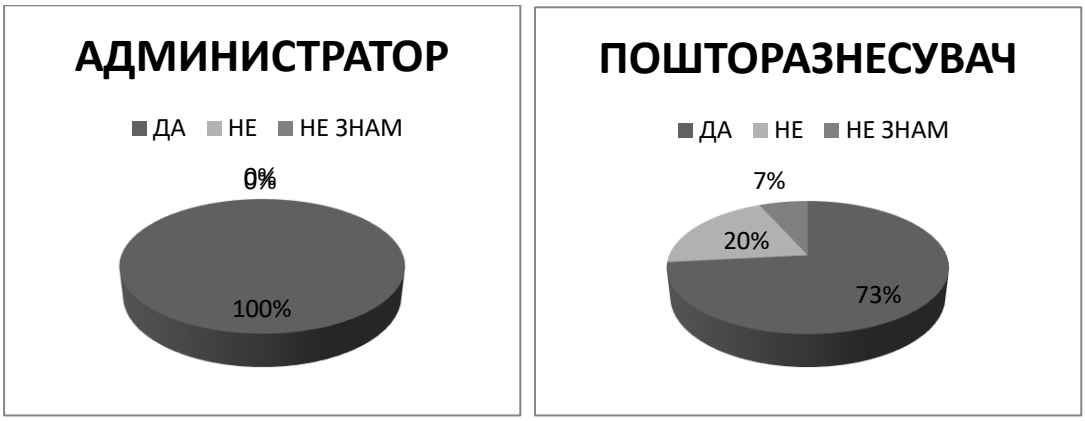
$$C = 0{,}318$$

според кои пресметаната вредност на x^2 тестот изнесува 6,757 е поголема од табличната вредност за x^2 тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991, што покажува дека исказите на менаџерите и технолозите се различни, а според коефициентот на контингенција интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и технолозите е слаб.

Табела 15: Однос администратор - пошторазнесувач во останатите даватели на поштенски услуги

Одговор	**АДМИНИСТРАТОР**		**ПОШТОРАЗНЕСУВАЧ**	
	вредности	процент (%)	вредности	процент (%)
ДА	5	100.00	11	73.33
НЕ	0	0.00	3	20.00
НЕ ЗНАМ	0	0.00	1	6.67
ВКУПНО	***5***	***100.00***	***15***	***100.00***
				x²= 1.333

а претставено во график би изгледало:



Според овие резултати ги добиваме и резултатите за пресметаниот x^2 тест и коефициентот на контингенција (C):

$$X^2 = 1{,}333 < X^2_{0{,}05} = 5{,}991$$

$$C = 0{,}250$$

според кои пресметаната вредност на x^2 тестот изнесува 1,333 е помала од табличната вредност за x^2 тест за 2 степени слобода и праг на значајност 5% кој изнесува 5,991, што покажува дека исказите на администраторите и пошторазнесувачите во останатите даватели на поштенски услуги се слични, а според коефициентот на контингенција, интензитет на меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на администраторите и пошторазнесувачите во останатите поштенски оператори е слаб.

Помалку очекуван резултат е добиен од испитаниците на последното прашање. Административните работници се под "државна капа" и не покажуваат интерес за промена на организациската структура. Според резултатите може да се заклучи дека оваа категорија испитаници не размислуваат дека редовните месечни примања им зависат од корисниците, односно од остварените резултати. Тие не се нормирани за да се ангажираат, па затоа и не се заинтересирани за промени. А голем дел од нив и немаат контакт со крајните корисници на услуги за да го уочат нивното размислување за нивото на давање на услугите и останатите фактори кои влијаат за растот на компанијата, а кои зависат од лојалноста на потрошувачите. Процентот од 28,89% од административците кои одговориле со одговор " НЕ " и процент од 35,56% кои одговориле со " НЕ ЗНАМ " го докажуваат гореспоменатиот заклучок. Но мора да се напомене дека 80% од менаџерите и процент од 35,56% од административците кои одговориле со одговор " ДА " е изнанедувачки во позитивна смисла. Сепак менаџерите знаат дека позитивните резултати во компанијата зависат од задоволување

на потребите и барањата од корисниците, но имајќи ги во предвид претходните одговори, сепак мора да се потрудат да се стават во интерес на најголемата движечка сила на оваа организација, а тоа се крајните корисници, а не да работат во интерес на " одредени други сили ". Технолозите во процент 55,56% се изјасниле дека е потребно да се менува моделот на организациска структура во интерес на задоволување на барањата и потребите на корисниците. Логичен одговор имајќи во предвид дека тие се во постојан контакт со истите, а од друга страна се многу свесни за организацијата на работните места и задачи која претставува пречка за остварување на своите лични успеси, како и за успесите на целата организација. Но сепак се дел од оваа компанија и мораат да ги почитуваат мерките и одлуките донесени од повисокото ниво.

И повторно во одговорите од вработените во останатите даватели на поштенски услуги нема промени, затоа што организациската структура налага да најголемиот дел од вработените се во постојан контакт со корисниците на нивните услуги, па истите се свесни дека само со усовршување во интелектуален и технолошки поглед може да се придонесе да се привлечат нови корисници. Затоа и процентот на администраторите изнесува 100%, а на пошторазнесувачите 73,33 %.

3.1.2. Резултати од истражувањето кое се однесува на задоволството и лојалноста на корисниците на услуги

Истражувањето кое се однесуваше за задоволството и лојалноста на корисниците на поштенските услуги, се спроведе преку анкетирање на случајни корисници на услугите кои покажаа интерес самостојно и тајно да одговорат на поставените анкетни прашања. Во овој дел од истражувањето беа вклучени вкупно 125 испитаници кои имаа можност да одберат еден од петте понудени одговори претставени во броеви на следниот начин: *1 - воопшто не се согласувам, 2 - не се согласувам, 3 - неутрален сум, 4 - се согласувам, 5 - целосно се согласувам*, преку кои ќе извршат оценување на својот однос кон поштенските организации.

Одговорите беа обработени во програмот Microsoft Excel, а резултатите беа пренесени и ќе се презентираат преку обрасците понудени од пребарувачот Google во графички прегледи.

❖ ***<u>Прашање 1</u>: Вие сте задоволни од односот на вработените кон Вас?***



Резултатот од ова прашање уште еднаш ја потврдува тезата дека во АД " Пошта на Северна Македонија " е потребно да се изврши голема промена на организациската структура, бидејќи вработените веќе влегуваат во една летаргична состојба која што доведува само до негативни резултати.

❖ ***<u>Прашање 2</u>: Вие сте задоволни од времето на чекање за извршување на Вашите барања?***



Од вкупниот број испитаници 42,4% оцениле дека сепак чекаат подолго време од планираното за извршување на своите барања во пошта. Имајќи во предвид дека

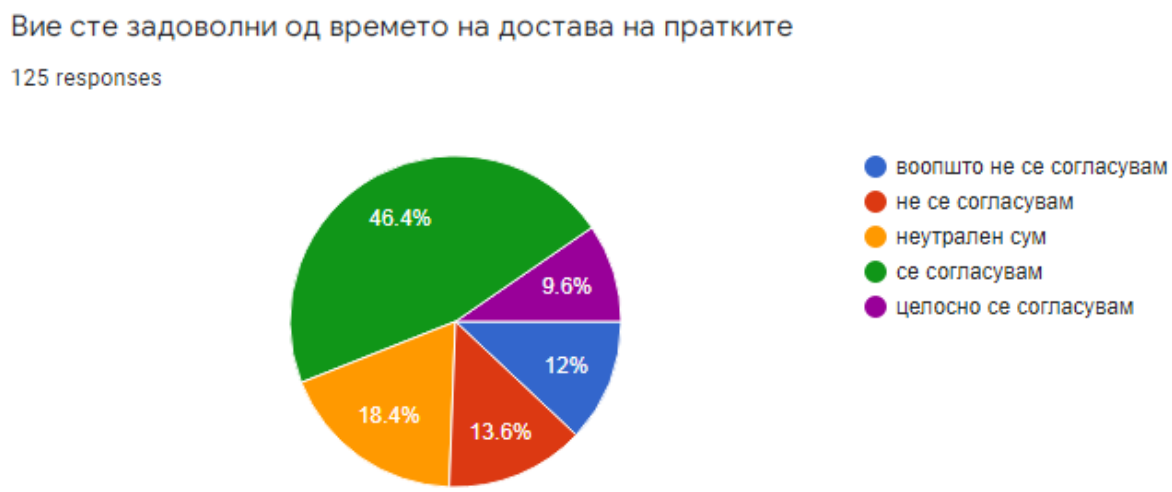
пошта извршува голем број услуги (прием, достава на пратки, благајничко работење и работење со платен промет), доаѓаме до заклучок дека доколку менаџерскиот тим се одлучи за одредени промени на организациската структура, ќе мора истите да ги изврши во секој дел од својата организациска шема, имајќи го во предвид добиениот процент на незадоволство кај корисниците.

❖ ***<u>Прашање 3</u>: Вие сте задоволни од цените за извршени услуги***



Резултатот од ова прашање дава голем повод за размислување и делување кај сите даватели на поштенски услуги. Процентот од 33,6% и 24% од испитаниците кои одговориле дека воопшто не се согласуваат со цените, односно целосно се согласуваат со истите, доведува до заклучок дека во поштенскиот пазар имаме голема шареноликост во цените, односно не постои усогласеност на услугите кои се предвидени со Законот за поштенски услуги и Правилникот за општите услови за обезбедување универзална услуга. Тоа укажува дека сепак постои конкуренција помеѓу давателите на поштенски услуги и секој се бори на свој начин да оствари поголем профит.

❖ ***<u>Прашање 4:</u> Вие сте задоволни од времето за достава на пратките***



Главната алка и движечка сила во една организација се работниците, во поштенскиот сектор сепак тоа се пошторазнесувачите. Резултатот од ова прашање уште еднаш докажува дека работниците во пониското ниво на организациска структура (технологијата) ја вршат својата работа задоволни или незадоволни. Проблемот за нефункционалноста на структурата која носи негативни резултати не лежи во долните структури, туку во горните структури, односно менаџерскиот тим како најодговорен за функционирањето на целиот модел на организациска структура.

❖ ***<u>Прашање 5:</u> Сметате дека оваа организација ги задоволува Вашите потреби за поштенски услуги***



Иако процентот на задоволни корисници на услугите е поголем (52,8% наспроти 32,8%) , односно корисниците го имаат одбрано својот поштенски оператор-давател на поштенски услуги, согласно своите барања за поштенски услуги, сепак одговорните лица во поштенските оператори потребно е да ги пратат светските, но и локалните трендови на побарувачка од страна на корисниците на овие услуги, кои можат доста да влијаат на финансиските резултати на својата организација.

❖ ***<u>Прашање 6:</u> Ќе останете лојални на оваа организација и покрај конкуренцијата***



Уште еден доказ дека менаџерските тимови мора да бидат постојано на терен и помеѓу своите корисници и вработени. На тој начин ќе мора да го слушнат гласот и потребите на своите корисници и согласно тоа да донесуваат одлуки кои ќе ги привлечат корисниците кон нив, односно кон нивната организација и со тоа ќе придонесат самата организација да постигнува позитивни резултати и задоволство и лојалност кај корисниците.

❖ ***<u>Прашање 7</u>: Ќе останете лојални и доколку дојде до промена на цените на услугите***



Резултатот на ова прашање искажан во проценти од 97,6% покажува дека главен фактор кој влијае врз потрошувачите на било која услуга, па така и на поштенската услуга е цената. Доколку не се прави редовна и целосна анализа на приходите и трошоците на една компанија и врз основа на тоа, како и врз основа на трендот на покачување, односно намалување на цените во државата да се формираат цените на услугите, не може да се задржи лојалноста на потрошувачите. Тие секојпат ќе барааат алтернатива која ќе одговора на нивниот потрошувачки буџет.

❖ ***<u>Прашање 8</u>: Ќе ја препорачувате оваа организација и на други***



Процентот од 25,6% согласни, 35,2% неутрални и 28,8% несогласни покажува дека сепак корисниците на услуги си имаат изградено свои критериуми кои бараат да бидат исполнети од страна на давателите на услуги. Тоа впрочем и се докажа со претходните резултати од прашањата од оваа анкета. И повторно доаѓаме до заклучок дека менаџерските тимови треба да бидат постојано на терен, да носат одлуки во насока на задоволување на потребите на корисниците и своите вработени.

❖ ***<u>Прашање 9:</u> Ќе останете лојални и доколку се зголеми времето на чекање***



Давањето на квалитетна поштенска услуга е еден од факторите кои го градат имиџот на една организација. Учесници за успешност во работењето се сите вработени. За да биде успешно работењето треба да бидат успешни вработените, а успешен вработен значи успешен менаџер,значи лојален потрошувач, значи успешна компанија.

❖ ***<u>Прашање 10:</u> Сметам дека сум лојален корисник на услугите на оваа организација***



Постојат многу причини за лојалноста на корисниците на услугите. Ако се анализираат резултатите 56% од испитаниците потврдиле дека се лојални, но 44% потврдиле дека се нелојални. Секој успешен менаџер не смее да се задоволи со таквиот статистички резултат, напротив треба да му биде поттик за истражување и подобрување не само на своите услуги, туку и воведување на нови услуги кои на наједноставен, најбрз начин би допреле до секој корисник на овие услуги и истите ќе наидат на позитивни критики.

3.2. Заклучни согледувања од резултатите од истражувањето

Од претходно презентираните резултати од истражувањето, статистичките пресметки и графичките прикази, може да се забележи разноликост во добиените одговори помеѓу менаџерите и вработените во АД " Пошта на Северна Македонија ". Тоа е посебно изразено кај вработените во технолошкиот процес, односно пошторазнесувачите и шалтерските работници, чии одговори во најголем процент се различни не само од менаџерите, туку и од вработените во административниот дел. Така слободно можеме да заклучиме дека моменталната организациска структура не функционира, односно постои дисбаланс кој секако ќе придонесе до рушење на целата организација.

За разлика од нив, слични, а во многу случаи и индентични одговори се добиени кај анкетираните вработени од останатите даватели на поштенски услуги, што од друга

страна покажува дека поставена организациска структура функционира и овие организации функционираат доста компактно независно од местоположбата во структурата.

Тоа не наведува да заклучиме дека поставената генерална истражувачка хипотеза е оправдано точна, односно постои разлика во употребата на моделот на организациска структура во организациите. Во горенаведените прашања единствено слични одговори од вработените во АД " Пошта на Северна Македонија " и останатите даватели на поштенски услуги се јави кај прашањето за влијанието на моделот на организациска структура врз финансиксста состојба, односно профитабилноста. Затоа го потврдуваме и овој дел од генералната истражувачка хипотеза дека моделот на организациска структура влијае на финансиската состојба на организацијата.

За последниот дел од генералната истражувачка хипотеза извршена е анализа на одговорите кои беа поставени на корисниците на услугите, до кои исто така се дојде до заклучок дека моделот на организациска структура е тесно поврзан со лојалноста и задоволството на корисниците на услугите. Со тоа се оправдува нашето истражување со кое се докажува дека постои разлика во употребата на моделот на организациска структура во организациите, дека моделот на организацискатa структура може да влијае на финансиската состојба на организацијата, дека моделот на организацискатa структура е тесно поврзан со лојалноста и задоволството на корисниците на услугите.

Ако ја анализираме првопоставената хипотеза А според која постои статистички значителна разлика во размислувањата на менаџерскиот тим, административните работници и работниците од технолошкиот процес во однос на влијанието на моделот на организацискатa структура врз успешно остварување на целите на АД "Пошта на Северна Македонија " и одговорите од анкетата, како и добиените резултати од x^2 тестот и коефициентот за контингенција, заклучуваме дека хипотезата делумно се прифаќа како точна, односно заклучуваме дека потхипотезата А1 се прифаќа бидејќи 60% од менаџерите дале негативен одговор, додека 44,44% од административните работници дале позитивен одговор, додека пак потхипотезата А2 заклучуваме дека не се прифаќа бидејќи и 53,33% од вработените во технолошкиот процес дале негативен одговор исто како и менаџерите. Меѓутоа на ова тврдење мора да се стави напомена дека и кај административните работници и кај технолозите голем е процентот на испитаници кои дале одговор " НЕ ЗНАМ " (17,78% односно 26,67%) што укажува на фактот дека работниците во компанијата немаат став дали оваа организациска структура влијае, односно не влијае врз успешно остварување на целите.

Во однос на хипотезата Б дека постои усогласеност помеѓу вработените во АД " Пошта на Северна Македонија " и вработените во останатите даватели на поштенски услуги, дека треба да постои промена на моделот на организациската структура според потребите и барањата на корисниците на услугите, според податоците добиени од x^2 тестот и коефициентот за контингенција може да се заклучи дека хипотезата се прифаќа како точна што се потврдува од процентуалните податоци кои се добиени при анализа на потхипотезата Б1 каде што 80% од менаџерите, 35,56% од административните работници и 55,56% од работниците во технолошкиот процес се изјасниле дека е потребно менување на моделот на организациска структура според потребите на корисниците на услугите. И од резултатите добиени при анализа на потхипотезата Б2 се потврдува главната хипотеза Б, односно 100% од администратореите и 73,33% од пошторазнесувачите ја потврдуваат поставената хипотеза Б.

По добиените резултати од x^2 тестот и коефициентот за контингенција во однос на оправданоста на поставената хипотеза В и потхипотезите В1 и В2, според кои е потребно да се докаже дали постои или не влијание на точната поделеност на работните задачи по систематизација на работните места врз подобрувањето на профитабилноста на организацијата, односно намалувањето на трошоците на организацијата, се заклучува дека хипотезата се прифаќа како точна бидејќи и вработените на АД " Пошта на Северна Македонија " (100% од менаџерите, 71,11% административците и 75,56% од вработените во технологија) и вработените во останатите даватели на поштенски услуги (100% администратори и 66,67% пошторазнесувачи) според одговорите на анкетното прашање се изјасниле позитивно во однос на ова прашање.

Хипотезата Г со потхипотезите Г1 и Г2 кои се однесуваат на поврзаноста помеѓу моделот на организациската структура, финансиските услови и задоволството и лојалноста на корисниците на поштенските услуги, се анализирани врз основа на резултатите добиени од одговорите на анкетните прашалници кои им беа поставувани на случајни корисници на услугите. Според добиените резултати иако 45,6% од испитаниците сметаат дека се лојални на организацијата која им нуди поштенски услуги, 56% се задоволни од времето на достава, дури 42% од испитаниците не се согласуваат дека ќе останат лојални на организацијата покрај конкуренцијата. Доколку се изврши промена на финансиските услови дури 97,6% се изјасниле дека ќе побараат услуги од други поштенски оператори, или 67,2% се изјасниле дека ќе променат

организација доколку се зголеми времето на чекање. Од овие податоци може да се заклучи дека хипотезата Г со своите потхипотези се прифаќа целосно, односно постои повразаност помеѓу моделот на организацискатa структура, финансиските услови во организацијата со лојалноста и задоволството на корисниците.

3.3. Дискусија и предлог за превземање на првични мерки за дефинирање на моделот на организацискатa структура и промените во АД " Пошта на Северна Македонија"

Целосното горенаведено истражување, како и добиените резултати нè насочуваат на фактот дека акционерското друштво во државна сопственост " Пошта на Северна Македонија " мора многу сериозно да се посвети на своето опстојување. Со ваквата латентна состојба и слепо почитување на хиерархијата од "надвор" и внатре во самата организација не може да се постигне успешно бизнис работење. За жал постојаната интернационализација и воведување на нови правила во поштенското работење веќе даваат нов тек на развој на поштенските оператори во земјава, а во исто време доведуваат и до спротивни ставови во самата организација, како и меѓу организацијата и другите даватели на поштенски услуги .

Ова истражување има за цел да го поттикне менџерскиот тим да размислува пофлексибилно во однос на подружниците, да дозволат поголема самостојност на истите, а компактноста да се остварува преку нововоспоставени информациони системи и бази на податоци кои ќе можат да се користат за контрола на финансиските резултати од помалите единици - подружници кон главниот центар. Секако најголема улога во воспоставувањето на новите односи треба да одигра врвниот менаџерски тим, но и менаџерите по подружниците кои не треба да работат по строго одредени директиви без да учествуваат во изборот и дизајнирањето на организацискатa структура. На тој начин може да се креира ефикасен систем на комуникација, кој ќе помогне во организацијата на работниот процес во подружница, кој пак од друга страна ќе придонесе за успешно спроведување на промените во моделот на организацискатa структура на самата компанија, која пак ќе доведе до успешно остварување на целите на компанијата

Во контекст на гореспоменатото, а воден од одговорите дадени од страна на административните работници и работниците во технолошкиот процес (шалтерските

работници и пошторазнесувачите), како првични, основни, задолжителни мерки кои би требало да се превземат во подружниците ги сметам:

- *промена на систематизацијата на работните места преку процесите на:*

- downsizing и
- flattening

- *јасна поделба на работните задачи и тоа преку процесите на:*

- диференцијација на работата на работни задачи и
- интеграција на работните задачи

Во теоријата поимот downsizing се користи како процес на организациска трансформација при што доаѓа до намалување на деловната активност на претпријатието, затварање на одредени погони, намалување на асортиманот на производи, со што се доаѓа до намалување на бројот на вработени. Но во пракса поимот downsizing претставува процес на реорганизација на организацискатa структура при што доаѓа до постепено намалување на бројот на вработени.

Downsizing - от најчесто се спроведува во земји во транзиција, каде стана вистински глобален феномен и тоа најчесто во организации каде што започнува намалување на обемот на работа, односно намалување на побарувачката од одредени производи и услуги. При тоа најчесто доаѓа до намалување на бројот на дивизии, односно спојување на една и повеќе дивизии.

Во овој процес се опфатени вработените од сите нивоа во организацијата. Најчеста причина за спроведување на downsizing-от е намалување на побарувачката, која се јавува поради превземање на пазарот од страна на конкуренцијата, со што се доведува во прашање опстанокот на самата организација односно нејзината солвентност. Затоа се бара начин за намалување на трошоците. Со downsizing - от може да дојде до спојување на една или повеќе делови од организацијата во едно, со што автоматски доаѓа до намалување и на бројот на работни места започувајќи од менаџерот, секторските менаџери и останатите вработени во пониските нивоа.

Имајќи ја во предвид повеќегодишната финансиска ситуација во која се наоѓа АД " Пошта на Северна Македонија " многу е јасно дека овој процес е еден од најпотребните, кој треба да се примени доколку се сака овој национален оператор да опстане. Предноста на оваа компанија е што е државна компанија, па за истата

државните органи можат да изработат посебна социјална програма со која ќе бидат опфатени вработените кои се неколку години пред заминување во пензија, односно вработените кои би можеле да заминат како технолошки вишок.

Flattening-от претставува намалување на хиерархиските нивоа, со што се постигнува побрза реакција на топ менаџментот при новонастанати промени. Во организации кои имаат многу организациски нивоа, хиерархијата е преобемна и преносот на податоците и задачите се одвива доста бавно. Со тоа се постигнува бавно реагирање, што од друга страна одговара на конкуренцијата.Со намалувањето на хиерархиските нивоа, најпрво се постигнува автоматско намалување на трошоците за плата и административните трошоци, кои ќе придонесат во зголемувањето на профитабилноста на претпријатитето. Од друга страна, flattening-от придонесува за создавање на поголема близина помеѓу вработените и топ менаџментот, со што врвните менаџери ќе имаат поголема флексибилност во адаптирањето на својот стил на управување. Намалувањето на менаџмент - нивоата доведува до подобрување на квалитетот на пренос на информациите, во кој сега може да учествуваат и работниците до најниските нивоа на организациската структура преку директна комуникација или друг тип на разговор (учество во комисии, неврзан разговор, учество на семинари), што е од големо значење за претставувањето на топ менаџментот пред бизнис опкружувањето.

Како што имавме прилика да видиме, во АД " Пошта на Северна Македонија " постојат многу хиерархиски нивоа, започнувајќи од самата дирекција, најмалата единица - подружница, па до работната единица во подружницата. Информациите патуваат доста бавно, извршувањето на задачите исто така е доста бавно, донесувањето на нови одлуки мора да помине низ многу филтри... Доколку се воведе намалување на хиерархиските нивоа и вклучување на стручните работници во процесите на предлагање и донесување на одлуки, работата на топ менаџментот би била поолеснета во смисла на одлучување за вклучување на пошта во нови предизвици.

Вклучувањето на процесите на downsizing и flattening во оваа гломазна институција веднаш го наметнува и процесот на промена на систематизацијата на работните места. Од систематизацијата би требало да се укинат огромен број на непрофитни работни места, односно работни места кои не учествуваат во технолошкиот процес на компанијата. Сè повеќе се користат надворешни outsourcing компании кои ги извршуваат сите логистички потребни работи за потребите на организацијата, па дури се покажаа како доста поефикасни во зголемувањето на

профитабилноста на компаниите. Доколку се прифатат такви промени, систематизацијата на АД " Пошта на Северна Македонија " ќе претрпи огромни промени, започнувајќи од работните места во подружниците, па сè до дирекцијата на оваа организација.

Друг начин за промена на систематизацијата истотака е и процесот на укинување, односно здружување на подружниците во една поголема организациска структура, со што процесите на downsizing и flattening би ја одиграле најголемата улога. Секако повторно мора да се потенцира дека се работи за државна институција и улогата на државните органи во одлучувањето за воведување на такви процеси и мерки е многу голема.

За да се постави нова, квалитетна и сеопфатна систематизација на работните места, мора да се направи спецификација на работните задачи, за да понатаму следи процесот на поделба на истите по работни места. Притоа мора да се водиме од теоријата за *диференцијација* на работата на работни задачи, односно поделба на работата на одделни работни задачи и *интеграција*, односно спојување т.е. координирање на работните задачи и останатите активности. Нивоата на диференцијација и интеграција на работните задачи ја определуваат стабилноста на организацијата и го задолжуваат менаџментот за донесување одлуки за промена на организациската структура на организацијата.

Кога станува збор за диференцијација на работата на работни задачи, всушност станува збор за поделба на работата на работни задачи на вработените според нивната стручност и специјализација за одредена област. Во литературата најчесто се зборува за хоризонтална, вертикална и просторна диференцијација. Хоризонталната диференцијација значи поделба на работните задачи на исто организациско ниво, додека вертикалната диференцијација значи поделба на работата според нивото на авторитет и хиерархија. Просторната диференцијација се поставува според географската локација на активностите кои ги обавува организацијата.

Кога пак станува збор за интеграција на работните задачи пред сè се мисли на процесот на интегрирање на начините на извршување на работните задачи кои се пренесени во соодветно изготвени правилници, упатства и други помошни пишани средства за работа. Доколку се има точно специјализирано работното место, со точно специјализирани работни задачи, многу полесно е изготвувањето на заедничко и исто помошно упатство по кој ќе се извршуваат работните задачи. Ова наведува на заклучокот дека и овде е потребно да постои одредена хоризонтална интеграцијација

која се изразува преку хоризонтална координација на работните сектори, што од друга страна значи активирање на целокупниот работен капацитет во секторите за извршување на поставените задачи.

Секако во организација каква што е АД " Пошта на Северна Македонија " најмногу треба да биде застапен моделот на хоризонталната диференцијација и координација, со максимално намалена вертикална диференцијација, што ќе придонесе насоките и упатствата за извршување на работните задачи да пристигнат до крајните извршители многу побрзо, истите да бидат применувани и извршувани стручно, брзо и квалитетно (поради добро поставената хоризонтална диференцијација) и сето тоа да придонесе за добивање на краен производ кој ќе ги задоволи потребите на корисниците на поштенските услуги, ќе ја зголеми нивната лојалност, што претставува и главната цел за остварување на позитивни финансиски резултати на компанијата.

Но сето ова би било залудно доколку врвниот менаџмент не ги иницира промените. Врвниот менаџмент е тој кој ја започнува иницијативата за промената на организациската структура, па во соработка со синдикалните организации во компанијата го изготвуваат предлог проектот и заедно го елаборираат пред државните органи кои ја носат последната одлука. Врвниот менаџер е тој кој ја согледува ситуацијата која е настаната во организацијата и која доведува до појава на субјективни и објективни негативни појави. Мора да се утврдат причините што доведуваат до ваквата состојба, информациите кои треба најпрво да се анализираат и кои можат да придонесат да се промени ваквата состојба и секако во исто време да се постави стратегија за извршување на промените.

ЗАКЛУЧОК

Прифаќањето на фактот дека во АД " Пошта на Северна Македонија " мора да се менува моделот на организациската структура е од големо значење за сите вработени во оваа институција. Менаџерскиот тим мора да го прифати фактот дека функционирањето на организациската структура е од голема важност за опстанокот на организацијата. Затоа мора да ги употреби сите свои ресурси и влијанија врз државните органи за вистински приказ на ситуацијата во оваа институција, која сеуште е национален поштенски оператор, организација која е во државна сопственост и која очајно има потреба од промени. Нејзината моментална финансиска состојба го води друштвото во уште поголема бездна, која носи огромно незадоволство кај вработените, една летаргична состојба, без нималку интелектуално вложување во истата. И доколку не се превземат итни мерки и таа лојалност од корисниците која постои кон ова друштво ќе се стопи.

Конкуренцијата е немилосрдна и тоа со право. Тие ги прифатија новите светски предизвици и својот поштенски бизнис го насочуваат во вистинската насока која одговора на барањата на потрошувачите на поштенските услуги. Тие имаат за цел да опстанат и сега со либерализацијата на пазарот на поштенските услуги, сигурно " газат " кон пат кој води кон европскиот и светскиот поштенски пазар.

Овој труд е насочен да го прикаже значењето на организациската структура и нејзиното влијание врз задоволството и лојалноста на потрошувачите, правејќи компарација помеѓу резултатите од поставениот модел на организациска структура во АД " Пошта на Северна Македонија " и поставениот модел на организациска структура во останатите даватели на поштенски услуги. Во три дела, преку емпириски и теоретски истражувања дојдено е до сознание за влијанието на моделот на организациската структура врз обемот на работа на организациите кои обавуваат поштенски услуги, врз нејзините финансиски резултати, задоволството на вработените и задоволството и лојалноста на корисниците на поштенските услуги.

Во **првиот дел** од овој труд најпрво е објаснет поимот за организација и организациска структура при што се утврди дека *организацијата како целина се состои од функционално поврзани задачи, стопански активности обединети во деловен систем (компанија) кои функционираат самостојно, но се во корелација со општествените и економските промени, поединци, група на поединци, кои се во*

меѓусебни односи за остварување на взаемни интереси, додека пак организацискатa структура претставува *својство на организацијата, сложена форма на воспоставени и променливи односи и меѓузависности во организацијата и се сфаќа како нешто што произлегува од начинот на извршување на задачата, односно начинот на решавање на проблемот.*

Понатаму е даден краток осврт на историскиот развој на организацискатa теорија преку излагање за најраната класична организациска теорија, неокласичната организациска теорија и модерната економска теорија на организацијата.

Секоја организација има своја организациска структура и истата преставува систем на односи меѓу решенијата на управување и функционалните области на организацијата кои се формално или неформално формирани во самата организација, па така издвојуваме формални и неформални организациски структури кои имаат свои карактеристики преку кои ја дефинираат самата структура. Како најважни карактеристики се издвоени: големината и сложеноста, координацијата на активности, централизација, децентрализација, формализација, хиерархија, специјализација и стандардизација.

За да се остварат целите на организацијата важна улога играат и стриктурните врски кои овде се опишани како: вертикални и хоризонтални формални и неформални врски во организацијата, службени и функционални врски, како и информатички и технички врски.

Сите горенаведени обележја на организацискатa структура завземаат битно и одговорно место во процесот на изработката на истата што е тема на понатамошно разгледување и теоретско истражување во овој дел од трудот. Постојат различни пристапи кон процесите и постапките за изработка, односно обликување на организацискатa структура во една организација и најчесто се користат за дизајнирање на структура во формалната организација. Најзастапен пристап кој е прифатен од најголем број теоретичари, е пристапот кој се базира на следните чекори (фази): расчленување на вкупната задача на компанијата, формирање на организациски единиц, воспоставување механизми за координација и анализа на работните места. Врз основа, со развојот на научната мисла се појавуваат повеќе модели на организациски структури кои се главната тема на опис во овој дел.

Како најстапени модели на организациска структура кои се среќаваат во литературата и во пракса и кои понатаму ќе ни послужат во анализите за утврдување на структурата во давателите на поштенски услуги, овде се разработени и објаснети

нивните позитивни и негативни страни: линиски, линиско-штабен, функционален, дивизиски, проектен, матричен модел, како и модел на стратегиски деловни единици.

Крајот на овој дел е посветен на опис на моделот на организациска структура во АД " Пошта на Северна Македонија " и моделот на дел од деловните единици кај останатите даватели на поштенски услуги кои функционираат на поштенскиот пазар во државава, како и изработка на компарација на двата модела.

Кога станува збор за моделот на АД " Пошта на Северна Македонија " утврдено е дека станува збор за хибридна организациска структура која се состои од елементи на дивизискиот и функционалниот модел на организациска структура, но нецелосно теоретски дефинирани. Посебно внимание е посветено на организацискатa структура на најмалата единица - подружница, разгледувајќи ја хиерархиската поставеност преку организацискатa структура на работни места дефинирана во систематизацијата на работни места на оваа организација, при што е констатирано дека во најмалата единица - подружница постојат дури 26 работни места. Извршено е и теоретско истражување во делот на утврдување на стручноста на секое од ова работно место, при што е заклучено дека не постои усогласеност со одредбите од Законот за националната рамка на класификација на Република Северна Македонија, ниту постои усогласување со одредбите од другите закони кои се однесуваат на прецизирање на стручноста за одредено работно место (поседување на одредени дозволи, сертификати итн). Бараната школска подготовка не е прецизно утврдена, односно се дава ширина и се дозволува доделување на работно место со било која школска подготовка.

Ако во АД " Пошта на Северна Македонија " како една макро-организација се дефинирани односите меѓу организациските делови на таков начин, утврдено е дека во приватните даватели на поштенски услуги како микро-организации акцентот се насочува кон дизајн на работното место, избирање на концепт за информациски системи. Констатирано е дека кај нив, скоро во 90% преовладува линискиот модел на организациска структура, но со комбинација на современите мрежни модели на организациски структури и тоа најзастапена е стабилната мрежа. Имајќи во предвид дека се работи за претежно нови приватни компании, кои се насочени кон освојување на пазарот со воведување на нови технологии и други системски решенија, нормално е да таквиот модел, во прво време, биде оправдано поставен.

На крајот се дадени компаративни податоци за бројот на единици, бројот на вработени, број на работни места и финансиските резултати помеѓу АД " Пошта на Северна Македонија и останатите даватели на поштенски услуги (како извор на

податоци се користи Агенцијата за пошти). Според податоците се заклучува дека АД " Пошта на Северна Македонија " мора да ги прифати современите текови на организациско преструктуирање и да пристапи кон изготвување на нова организациска структура со целосно намалување на бројот на нетехнолошките, односно трошковните работни места, со централизирање на работните обврски, односно прифаќање на современите мрежни модели на организациски структури кои сè повеќе ги практицираат големите компании. Како доказ на ова тврдење се користеше емпириско истражување.

Вториот дел од трудот ја опфаќа методологијата на емпириското истражување каде предмет на истражување преставува испитување на влијанието на моделот на организациската структура во подружницата на АД " Пошта на Северна Македонија " врз целите на организацијата во смисла на ефикасност на организација, посебно во делот на намалување на трошоците и постигнување на профитабилност на истата, како и влијанието на моделот на организациската структура врз корисниците на услугите.

Тука се опфатени, целите на истражувањето, истражувачките хипотези и варијабли, опис на мерните инструменти кои се користени, краток опис на постапката, како и статистичките методи кои се користени за ова истражување.

Главните хипотези се базирани на докажување дека:

- постои статистички значителна разлика во размислувањата на менаџерскиот тим, административните работници и работниците од технолошкиот процес во однос на влијанието на моделот на организациската структура врз успешно остварување на целите на АД " Пошта на Северна Македонија "
- постои усогласеност помеѓу вработените во АД " Пошта на Северна Македонија " и вработените во останатите даватели на поштенски услуги, дека треба да постои промена на моделот на организациската структура според потребите и барањата на корисниците на услугите,
- постои влијание на точната поделеност на работните задачи по систематизација на работните места врз подобрувањето на профитабилноста на организацијата, односно намалувањето на трошоците на организацијата,
- постои поврзаност помеѓу моделот на организациската структура, финансиските услови и задоволството и лојалноста на корисниците на поштенските услуги.

За докажување на овие хипотези прикажано е дека ќе се користи анкетата како мерен инструмент, а резултатите од истата ќе бидат обработени преку статистички методи: x^2 тестот и коефицинетот на контингенција.

Во овој дел исто така е прикажано дека како примерок ќе бидат опфатени менаџерите и дел од вработените во 15 подружници на АД " Пошта на Северна Македонија ", како и менаџерите и дел од вработените во подружници од 5 други даватели на поштенски услуги, а за добивање на податок за задоволството и лојалноста на корисниците на поштенски услуги ќе бидат опфатени по случаен избор корисници на услуги од секоја подружница.

Постапката е опишана преку прикажување на периодот и местото кога ќе биде спроведена анкетата, како и типот на анкетниот прашалник кој ќе биде од затворен тип и дека целта е да се добијат реални одговори од испитаниците поединечно, па затоа на испитаниците најпрво ќе им биде образложена намерата, со убедување дека сите одговори се анонимни и се користат во истражувачки цели.

Во **третиот дел** се опфатени резултатите од истражувањето каде врз основа на добиените и обработени резултати, како и спроведени пресметки со x^2 тестот се дојде до заклучок дека:

- емпириското истражување беше успешно спроведено и во него учествуваа 15 менаџери, 45 административни работници и 45 работници од технолошкиот процес (шалтерски работници и пошторазнесувачи) на подружници на АД " Пошта на Северна Македонија " потоа 5 администратори и 15 пошторазнесувачи од деловни единици на други даватели на поштенски услуги, а во истражувањето кое се однесуваше за лојалноста на потрошувачите, односно корисниците на поштенските услуги беа вклучени вкупно 125 испитаници
- сите испитаници самостојно ги одговорија десетте поставени прашања во анкетниот прашалник, кој беше еднаков за менаџерите и работниците, а за задоволството и лојалноста на потрошувачите беше изготвен посебен анкетен прашалник
- во најголем процент вработените во АД " Пошта на Северна Македонија " и вработените во другите даватели на услуги даваа различни одговори, додека одговорите помеѓу нив самите беа доста слични за што говори и добиената вредност од x^2 тестот (од 0,741 до 5,891 што е помало од 5,991), но бидејќи вредноста на контингенција беше во сите случаи доста слаба, покажува дека постои слаб интензитет на меѓусебна поврзаност на дадените одговори (од 0,189 до 0,384)

Врз основа на добиените резултати се потврдија поставени хипотези дека:

- менаџерскиот тим, административните работници и работниците од технолошкиот процес имаат различен став во однос на воспоставениот модел на организациската структура

- треба да постои промена на моделот на организациската структура
- потребно е да постои точна поделеност на работните задачи по систематизација на работните места
- точната поделеност на работните задачи влијае врз профитабилноста на подружницата

Во однос на резултатите од одговорите од 125-те испитаници за задоволството и лојалноста на корисниците на поштенските услуги исто така беше потврдена хипотезата дека постои поврзаност помеѓу моделот на организациската структура, финансиските услови и задоволството и лојалноста на корисниците на поштенските услуги.

На крајот од овој дел дадени се заклучни согледувања од резултатите од емпириското истражување, со посебна анализа за секоја хипотеза посебно и сосема на крајот се завршува до дискусија и предлог за превземање на првични мерки за дефинирање на моделот на организациската структура и промените во АД " Пошта на Северна Македонија". Во овој завршен дел уште еднаш е потврдено дека менаџерскиот тим е тој кој ја има пресудната улога во опстојувањето на ова акционерско друштво. Нивната поставеност и упорност за решавањето на проблемот со лошиот модел на организациска структура пред државните органи, преку изготвување на издржани приоритети кои финансиски би го покренале ова претпријатие, преку креирање на организациските вредности, анализирајќи ги најпрво своите, а потоа и вредностите на останатите вработени е од најголемо значење за друштвото. Во прилог на сето горенаведено преку овој труд се предлага во АД " Пошта на Северна Македонија "како една од првичните мерки која треба да биде превземена е *промената на систематизацијата на работните места* и тоа преку процесите на downsizing што претставува процес на намалување на вработените и flattening што претставува процес на отстранување или комбинирање на хиерархиски нивоа со што се доаѓа до првична реорганизација на организациската структура.

Како втора мерка која се предлага е мерката за *јасна поделба на работните задачи* и тоа преку процесите на диференцијација на работата на работни задачи што значи поделба на работата на одделни работни задачи и процес на интеграција, односно спојување т.е. координирање на работните задачи и останатите активности.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Abrahamson, E. (2000). Change Without Pain, Harvard Business Review, Vol. 78, No. 4, str. 79.
2. Ajduk N. (2015.). Utjecaj brendiranja na uspješnost poduzeća na tržištu smrznute hrane, Ekonomski fakultet Sveučilišta,Split,R.Hrvatska
3. Al-Zoubi, M. (2008.), Job Design and Employees Well-Being and Performance: A future Perspective, VDM Verlag Dr. Muller, Saarbrucken
4. Aleksić A. (2014). Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin moddel organizacijskih promjena, Oeconomica Jadertina 1/2014., str. 16-26.
5. Alfirević N. (2000.). Potencijal velikih Hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja, Ekonomski pregled, Vol 51, No. 11-12., str. 1256. – 1281.
6. Burnes B. (2000). Managing Change - A Strategic Approach to Organizational Dynamics, III. izdanje., Prentice Hall, Harlow
7. Brickson S. L, (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders, Administrative Science Quarterly, Vol. 50, pp. 576–609.
8. Catović, A., Kalač, B. (2013) Organizaciona (korporativna) kultura i moć menadžmenta-međusobne paralele, *Ekonomski izazovi,* Vol. 2, broj 3, str. 49-60
9. Corso M., Martini A. i Pellegrini L. (2003). Technological and Organizational Tools for Knowledge Management: In Search of Configurations, Small Business Economics, Volume 21, Issue 4, p 397–408
10. Dollinger M. (2003) *Entrepreneurship*, Prentice Hall, Third edition.
11. Drucker, P. (1979) *Management*, New York: Pan Books.
12. Duncan R.E. (1979). What is organization structure? Decisio-three analysis provides the right answer,Organization dynamics, str59-80
13. Душан Николовски (2016). Организациско однесување - основи
14. Dyllick, T. (2008). Responsible Management Education for a Sustainable World: The Challenge for Business Schools. Journal of Management Development, Vol. 34, No. 1, pp. 16–33,

15. Expertise in Labour Mobility (2012) “Management culture in France”, Expertise in Labour Mobility,
16. Galbraith JR (1977). Organization design. Addison-Wesley Publishing Company.
17. Gareth R.Jones (2004) Organizational Theory, Design and Change (4th ed.),New York,USA
18. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, (2008). Contemporary management
19. Gencer C, Guerpinar D, (2007). Analytic Network Process in Supplier Selection: A Case Study in an Electronic Firm. Appl. Math. Model. 31:2475-2486.
20. Harmon, M., Mayer, R. (1986). Organization theory for public administration. Boston: Little Brown
21. Hofstede, Geert H.(2001), “Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations”, Sage Publications
22. Ivanko, Š. (1982) *Metodologija unapređenja organizacije*, Zagreb.
23. Janićijević N. (2004) *Upravljanje organizacionim promjenama*, CID, Beograd: Ekonomski fakultet.
24. Jharkharia S, Shankar R, (2007). Selection of logistics service provider: An Analytic Network Process (ANP) Approach. Omega Int. Manage.Sci., 35: 274-289.
25. Јовановска, Р, С. и Јаќовски, Б., (2009). Маркетинг, Скопје
26. Jokić, D., Kalač, B., Mikić A. & Samardžić M. (2010) *Menadžment usluga*, Beograd: Štamparija nauka i društvo.
27. Kelly, J. M. (1997) *Upravljanje ukupnim kvalitetom*, Zagreb: Potecon.
28. Khosraviani B, Levitt R, (2004). Organization Design Optimization Using Genetic Programming, CIFE Center for Integrated Facility Engineering, Working Paper WP085, Stanford University.
29. Кирил Постолов (2010). Теорија на организација, Економски факултет,Скопје
30. King B. G, Teppo F, and David A.W. (2010). Finding the Organization in Organization Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor. Organization Science, Vol. 21, No. 1, pp. 290–305
31. Kotler, P. (2000), Marketing Management, 10th ed., New Jersey, Prentice-Hall
32. Kotter, J. (1996) *Leading change*, Harvard Business school press.
33. Kujacic M, Bojovic N, (2003). Organizational Design of Post Corporation Structure Using Fuzzy Multicriteria Decision Making. Comput. Math. Organ. Theory, 9: 5-18.
34. Kujacic M, Bojovic N (2007). Postal Traffic Organizational Design. Postal Technol. Int., 4: 92-94.

35. Lawrence PR, Lorsch J, (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration MA: Harvard University,Boston.
36. Lester R. B. (1997) *Liderstvo,* Biblioteka, marketing, CLIO.
37. Nebojsa Bojovic, Momcilo Kujacic and Dragana Macura,(2010). Organizational design of a post office using analytic network process, Academic Journals, Scientific Research and Essays Vol. 5(10), pp. 1194-1212
38. Никола Узунов и Љубица Костовска (2000). Современите економски системи, Економски факултет, Скопје
39. Nonaka I.; Toyama R. ; Nagata A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm ,Ind Corp Change , vol.9 Issue: 1, p. 1-20.
40. Muković S. (2009) Preduzetničko upravljanje organizacijom i investicijama u uslovima tranzicije, N. Pazar, 2009.
41. Ondrej Jasko,Mladen Cudanov,Milos Jeftic, Jovan Krivokapic (2017). Organizacioni dizajn - pristupi, metode i modele
42. Parrish B. D, (2010).Sustainability-Driven Entrepreneurship: Principles of Organization Design. Journal of Business Venturing, Vol. 25, No. 5, pp. 510–523
43. Perović M. J. (2003) *Menadžment informatika*, kvalitet, CIM centar, Kragijevac: Mašinski fakultet.
44. Правилник за внатрешна организација и систематизација на работни места на вработените во АД за поштенски сообраќај " Пошта на Северна Македонија " во државна сопственост,(2019), арх.бр. 0201-1162/2
45. Ranko Lončarević,Branislav Masić i Jelena Djordjević-Boljanović (2007). Menadžment - principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd,R.Srbija
46. Radošević, D. (1990). Razvoj organizacijske strukture i informacijskih sistema poduzeća u novim uvjetima, Zbornik radova, Br. 1
47. Ricky W. Griffin (1996). Principles of Managemen, A&M University Texas,USA
48. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011). Dizajniranje organizacije -strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb
49. Sikavica, P. i Novak, M. (1999). Poslovna organizacija, III. izdanje, Informator, Zagreb, str. 205
50. Shelley Frost (Demand Media): The Disadvantages Of Corporate Downsizing (2012), http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-corporate-downsizing- 20390.html
51. Smirchich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, Administrative Science Quarterly.

52. Статут на АД за поштенски сообраќај " Пошта на Северна Македонија " во државна сопственост - Скопје (2019) бр. 0202-595/4
53. Zver B.(1989.). Poduzeće kao poslovni sistem, Zbornik radova, Vol.13, str. 246.
54. T.D.&K.C.(2010), "Japanese corporate culture: Opening up", *The Economist*, July 21st
55. Трајче Мицески (2009). Основи на менаџментот (авторизиран материјал), Економски факултет, Штип
56. Трајче Мицески (2006). Организациско однесување, Економски факултет, Штип
57. Volkert, B. J. (1991.), Culture in a Organizational Context, Department of Business Economics, Tinbergen Institute
58. WiseGeek: What Is Corporate Downsizing? (2010),http://www.wisegeek.com/whatis-corporate-downsizing.htm
59. Златка Поповска (2006).Управување со системит, Економски факултет, Скопје,
60. Žugaj, M., Šehanović, J.i Cingula, M. (2004). Organizacija, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin